



UNIVERSIDADE DO MINDELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS DE HOTÉIS NO
MINDELO: O CASO DO MINDEL HOTEL, SA.
ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO

Autor: Cibelle Almeida Duarte Lima, N.º 2386

Orientador: Mestre Arcádio Lopes

Mindeló, 2018

UNIVERSIDADES DO MINDELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
CURSO DE LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
TEMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS DE
HOTÉIS NO MINDELO: O CASO MINDEL HOTEL, SA
ANO LETIVO 2017/2018 – 4º ANO

AUTOR: CIBELLE ALMEIDA DUARTE LIMA
ORIENTADOR: MESTRE ARCÁDIO LOPES

MINDELO 2018

Cibelle Almeida Duarte Lima

Avaliação de Desempenho dos recursos humanos de Hotéis no Mindelo: O caso do
Mindel Hotel, SA.

Trabalho apresentado à
Universidade do Mindelo como
parte dos requisitos para obtenção
do grau de Licenciatura em
Organização e Gestão de Empresas.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo, compreender a importância da **avaliação de desempenho** dos recursos humanos e dos clientes no Caso Mindel Hotel, para o progresso da mesma. Os dados foram colhidos através de questionários, com base no programa informático SPSS e sua respetiva análise e tratamento, caracterizada quanto a prevalência dos fatores de influência e associados a variáveis sociodemográficas como o sexo, idade, estado civil, habilitações literárias e seção.

O presente trabalho fornece informações úteis aos gestores, objetivando chamá-los a atenção para o caráter estratégico da **avaliação de desempenho** nas organizações e aos fatores que a influenciam, que permitam assegurar o sucesso e **crescimento** das organizações, através da satisfação e **reconhecimento** do **desempenho** dos seus **funcionários**. O desenvolvimento humano, no contexto organizacional, contribui para o **crescimento** do indivíduo, capacitando-o para assumir novas e futuras posições na organização.

Os resultados deste estudo comprovam em parte, as duas hipóteses predefinidas no que toca ao fato do declínio do Mindel Hotel, o que deve-se a deficiências ou à inexistência de um plano de carreira, sua influência no **desempenho** e motivação dos seus **funcionários**. Na segunda hipótese o declínio deve-se à relação entre as habilitações literárias dos **funcionários**, sua influência no **desempenho** e **crescimento** do hotel como um fator de **reconhecimento** de suas competências.

Palavra-Chave: Avaliação; Desempenho; Funcionários; Reconhecimento; Crescimento.

ABSTRACT

This work aims to understand the importance of the **performance evaluation** of human resources and clients in the Mindel Hotel Case, for the progress of the same. Data were collected through questionnaires, based on the SPSS software and its respective analysis and treatment, characterized as the prevalence of factors of influence and associated with sociodemographic variables such as gender, age, marital status, literacy and section.

The present work provides useful information to managers, aiming at drawing attention to the strategic nature of the **performance evaluation** in organizations and the factors that influence it, to ensure the success and **growth** of organizations, through the satisfaction and **recognition** of the **performance** of the organizations. The **employees** human development, in the organizational context, contributes to the **growth** of the individual, enabling him to assume new and future positions in the organization.

The results of this study partly demonstrate the two predefined hypotheses regarding the decline of the Mindel Hotel, which is due to deficiencies or lack of a career plan, its influence on the **performance** and motivation of its **employees**. In the second hypothesis the decline is due to the relation between the literary qualifications of the **employees**, their influence in the **performance** and **growth** of the hotel as a factor of **recognition** of their competences.

Keyword: Evaluation; Performance; Employees; Recognition; Growth.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho, à minha mãe, às minhas irmãs, e ao meu namorado pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o finalizar de um ciclo, de uma caminhada conjuntamente com um enriquecimento e auto-realização ao atingir os objetivos traçados.

Ao longo desta caminhada estiveram um conjunto de pessoas que, sem elas, os obstáculos seriam praticamente impossíveis de ultrapassar. Por esta razão, quero agradecer em primeiro lugar ao meu orientador Mestre Arcádio Lopes que disponibilizou o seu tempo para me apoiar e motivar, em direção aos objetivos.

Em segundo lugar queria agradecer aos meus professores que me transmitiram tudo que eu sei hoje desta área e, exigiram de mim e me motivaram para que eu chegasse até aqui.

À empresa onde os dados foram recolhidos Mindel Hotel, SA, desde a chefia aos funcionários, o meu obrigado pela colaboração.

Parar além destes, gostaria de enumerar mais um conjunto de pessoas muito importantes e especiais para mim, que foram fundamentais ao longo desta caminhada.

À minha mãe, pelo amor absoluto demonstrado todos os dias, por todos os sacrifícios que ela fez por mim, pelo apoio, pela formação oferecidos e por ser a melhor que poderia ter. Às minhas irmãs, pelo grande apoio e amor demonstrado.

Ao meu filho que amo incondicionalmente, que é o meu maior tesouro.

Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado, me apoiando e me dando sempre força para continuar.

Obrigado a todos!

EPÍGRAFE

*“Trate sempre
os seus
funcionários
exatamente
como quer
que eles
tratem os seus
melhores
clientes:”*

*Stephen
Cabvey*

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I	8
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
1.1 Avaliação de desempenho (conceitos e abordagens)	8
1.2 A importância da avaliação de desempenho na Gestão de recursos humanos	9
1.3 As fontes de avaliação de desempenho	10
1.4 Os objetivos da avaliação de desempenho	11
1.5 Os métodos da avaliação de desempenho.....	12
1.6 O processo de avaliação de desempenho.....	15
1.7 Políticas e procedimentos da Gestão de recursos humanos como fatores de influência do desempenho nas organizações	16
1.8 Gestão do desenvolvimento organizacional	18
1.9 Gestão Administrativa dos Recursos Humanos	24
1.10 A Gestão de Competências.....	26
1.10.1 Atividades da Gestão de competências, para além da Avaliação de desempenho	27
CAPÍTULO II.....	30
2 ESTUDO DE CASO	30
2.1 Caracterização do Arquipélago de Cabo Verde	30
2.2 Caracterização da ilha de São Vicente	34
2.3 Caracterização do Mindel Hotel, SA.....	39
2.4 Apresentação e Análise dos Resultados	43
2.4.1 Estatística descritiva	43
2.4.2 Cruzamento de variáveis.....	67
2.4.3 Teste de Associação de Qui-quadrado (<i>Chi-square tests</i>)	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais métodos de AD dos RH (tradicionais).....	14
Tabela 2 - As principais fases da Implementação da Avaliação de Desempenho.....	16
Tabela 3 - Boas práticas que conduzem ao melhoramento do desempenho organizacional, inter-relacionadas	17
Tabela 4 – Representação em frequência e percentagem dos dados sociodemográficos.	44
Tabela 5 – Dados da pesquisa representadas em frequência e percentagem (dados socioprofissionais).	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide de Maslow: hierarquia no atendimento das necessidades humanas	22
Figura 2- Fatores Higiênicos e Motivacionais de Hersberg	23
Figura 3- Mindel Hotel, SA.....	39
Figura 4- Organograma do Mindel Hotel, SA.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição percentual dos funcionários por sexo.	46
Gráfico 2- Distribuição percentual dos funcionários por idade.....	47
Gráfico 3- Distribuição percentual dos funcionários por estado civil.	48
Gráfico 4 - Distribuição percentual dos funcionários por habilitações literárias.	49
Gráfico 5- Distribuição percentual dos funcionários por seção	50
Gráfico 6- Distribuição percentual dos funcionários por tempo de serviço (trabalho). .	51
Gráfico 7- Distribuição percentual dos funcionários por tipo de contrato.	52
Gráfico 8 - Distribuição percentual dos funcionários que conhecem, que não conhecem e que talvez conheçam os objetivos da empresa.....	53
Gráfico 9- Distribuição percentual dos funcionários que estão cientes que precisam fazer para que seu trabalho seja bem feito e que talvez estejam cientes disso.	54
Gráfico 10- Distribuição percentual dos funcionários que afirmam que recebem, que não recebem e que talvez recebam prémio de desempenho.	55
Gráfico 11- Distribuição percentual dos funcionários que acham que têm oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa.....	56
Gráfico 12- Distribuição percentual dos funcionários que afirma ter, não ter e que talvez tenham boas relações com os seus superiores.	57
Gráfico 13- Distribuição percentual dos funcionários satisfeitos, insatisfeitos e que talvez estejam satisfeitos, com a carga horária trabalhada diariamente.	58
Gráfico 14- Distribuição percentual dos funcionários que se sentem motivados, que não se sentem motivados e que talvez se sintam motivados para trabalhar na empresa.	59
Gráfico 15 - Distribuição percentual dos funcionários que responderam sim, não e talvez, à aplicação de avaliações de desempenho na empresa.	60
Gráfico 16 - Distribuição percentual dos funcionários por frequência (periodicidade) da aplicação das avaliações de desempenho.	61
Gráfico 17 - Distribuição percentual dos funcionários que concordam, que não concordam e o que talvez concordem que a avaliação traga melhorias para os funcionários.	62
Gráfico 18- Distribuição percentual dos funcionários que responderam que a empresa oferece, não oferece e que talvez ofereça formações ao funcionários.....	63

Gráfico 19- Distribuição percentual dos funcionários que responderam que existe, que não existe e que talvez exista relações de confiança e ajuda mútua no ambiente de trabalho.	64
Gráfico 20 - Distribuição percentual dos funcionários que acham, que não acham e que talvez achem que alcançaram as expectativas do seu superior.	65
Gráfico 21 - Distribuição percentual dos funcionários que consideram, que não consideram e que talvez considerem o seu salário justo.	66
Gráfico 22 – Cruzamento das variáveis: “Seção” e “Sente-se motivado?”.....	67
Gráfico 23 - Cruzamento das variáveis: “Idade” e “O tempo de serviço?”.	68
Gráfico 24 – Cruzamento das variáveis: “Habilitações literárias” e “Aplica-se avaliações de desempenho?”.	69
Gráfico 25 – Cruzamento das variáveis: “Sente-se motivado?” e “Considera justo o salário que recebe?”.	70
Gráfico 26 – Cruzamento das variáveis: “Habilitações literárias” e “Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?”.	71
Gráfico 27 – Cruzamento das variáveis: “Sente-se motivado” e “Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?”.	72
Gráfico 28 – Cruzamento de variáveis: “Seção” e “Considera justo o salário que recebe?”.	73
Gráfico 29 – Cruzamento das variáveis: “Sexo” e “ Sente-se motivado?”.	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH: Recursos Humanos

GRH: Gestão de Recursos Humanos

ARH: Administração de Recursos Humanos

IBM: *International Business Machines*

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

ONU: Organização das Nações Unidas

OMC: Organização Mundial do Comércio

INE: Instituto Nacional de Estatísticas

EnEO: Encontro de Estudos Organizacionais no ANPAD

ANPAD: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

MBA: *Master in Business Administration* (Mestre em Administração de Negócios)

EPU: Edição Pedagógica Universitária

ISPA: Instituto Superior de Psicologia Aplicada (antigo Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida)

IACV: Indústria Alimentar de Cabo Verde

INCO: *International Investment Group*

Etc: expressão latina provinda do Latim *et cetera* (“e o resto”, “e outras coisas” ou “e assim por diante”)

Ex.: exemplo

INTRODUÇÃO

Em qualquer parte do mundo há que reconhecer a extrema importância dos Recursos Humanos (RH) para o melhor funcionamento de toda e qualquer empresa. Requerendo muita atenção sobre esta área bem como aos clientes pois, sem estes, as empresas certamente não reuniriam condições para exercer sua atividade, independentemente do nível e sector de actividade. Neste caso, nas unidades hoteleiras em qualquer parte do mundo, a maior parte dos funcionários se encontra em contacto directo com o cliente, elevando a importância e a necessidade da Avaliação de desempenho (AD) dos RH como estratégia de alavancagem nas organizações.

A AD é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento, conduzido pelas organizações para avaliar se os cargos são bem ou mal desempenhados, ou seja, se atingem ou não os objectivos estabelecidos pela empresa. O desempenho no cargo é extremamente contingencial, variando de pessoa para pessoa com a finalidade de estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades, dependendo de inúmeros factores condicionantes que o influencia, com a finalidade de obter um resultado final com efeitos positivos na motivação dos funcionários e estimulá-los para a melhoria contínua da sua performance.

Atualmente o turismo é uma actividade marcante na economia de qualquer país, estado ou município. Dentro do sector terciário da economia, o turismo é visto como factor que facilita a interacção entre produção, consumo e distribuição de bens e serviços, com o objectivo de satisfazer o turista, incentivando maior competitividade entre as empresas prestadoras de serviços turísticos.

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) através das suas atividades desempenha um papel fundamental em toda a organização. O desenvolvimento de processos para implementação da qualidade deverá sustentar-se em maior ou menor grau na gestão de RH, para se poderem atingir os objetivos de melhoria do desempenho organizacional em todas as suas vertentes.

Sendo a AD uma tarefa chave na função da GRH, dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos empregados, a qualidade dessa avaliação

depende sobretudo da qualidade dos objectivos que forem previamente fixados e, que a sua fixação não deve ser feita unilateralmente, do topo da empresa, mas deve ser antes negociada com o avaliado.

Periard (2011) afirma que a melhor forma de demonstrar que o gestor está atento ao trabalho do seu funcionario, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico, entre outras coisas, é através do acompanhamento de perto do seu desempenho avaliando-o pra assim identificar se existem pontos que necessitam de melhoria dentro da organização.

Logo, para que esta avaliação seja eficaz é importante que os avaliados estejam conscientes das bases do sistema, nomeadamente: os objectivos que a empresa espera que atinjam, as bases e critérios de avaliação da sua performance, e o *timing* dos resultados, ou seja, quando é que a avaliação irá ser desenvolvida.

Se tratando das unidades hoteleiras do Mindelo, destacamos o caso específico do Mindel Hotel, SA, onde realizei este estudo, pelo que atrevo a afirmar que a empresa não possui um plano de GRH muito eficaz, não vem aplicando AD desde o ano 2012, o que certamente vem a reflectir no desempenho dos seus funcionários e consequentemente na satisfação dos clientes e no crescimento do hotel, por razões várias no âmbito da gestão.

Sendo assim, no hotel a avaliação era feita anteriormente através da abordagem que recebe a denominação de “Avaliação dos funcionários”, representado por uma ficha que inclui apenas 6 elementos dos quais, a pontualidade, a assiduidade, a responsabilidade, o relacionamento (trabalho/grupo), empenho nas tarefas/motivação e o comportamento, o que, poderá ser considerado insuficiente para medir o contributo individual para o alcance dos objectivos estratégicos da empresa.

Objetivos

- ✓ Objetivo geral: compreender a importância da AD dos RH e dos clientes nos Hotéis do Mindelo para o progresso das mesmas.
- ✓ Objetivos específicos:
 - Testar se os RH (funcionários) se sentem satisfeitos ou não com as funções que desempenham no Mindel Hotel e se se encontra ao alcance da satisfação do cliente;
 - Ver se no Mindel Hotel existem mecanismos delineados para avaliação dos seus funcionários;
 - Detetar se existe alguma insatisfação por parte dos funcionários em relação as funções que desempenham e dos clientes pelo serviço a eles prestado, e se for o caso, quais as causas que poderão estar por detrás.

Hipóteses

- ✓ Hipótese 1: A principal causa do declínio do Mindel Hotel é a falta de motivação dos seus recursos humanos, no que toca ao baixo salário e a inexistência ou ineficácia de um plano de carreira.
- ✓ Hipótese 2: A causa do declínio do Mindelo Hotel tem a ver com a insatisfação por parte dos funcionários em relação ao reconhecimento e avaliação do seu desempenho.

Procedimentos Metodológicos

✓ Natureza

O presente estudo é de natureza qualitativa na medida em que se trata de realçar as principais características que poderão influenciar o crescimento das empresas hoteleiras de São Vicente numa perspetiva da GRH com a finalidade de analisar o seu potencial no estabelecimento de AD na Gestão de competências, nomeadamente no Mindel Hotel, SA.

Logo, tem um carácter descritivo com abordagem (técnica) quantitativa já que apresenta como objetivo geral compreender a importância da Avaliação de desempenho dos recursos humanos e dos clientes nos hotéis de Mindelo para o progresso das mesmas, sob a ótica de profissionais da Gestão de recursos humanos de uma empresa hoteleira em Mindelo, nomeadamente o Mindel Hotel, SA.

Com o intuito de analisar a existência ou não de associação entre a variável qualitativa dependente a influência da aplicação ou ausência da AD dos RH e como independentes, dois grupos: fatores de influência (socioprofissionais), nomeadamente, o tempo de serviço, o tipo de contrato, o conhecimento dos objetivos da empresa, esforço para fazer bem o seu trabalho, oferecimento de prémios de desempenho, oportunidade de crescimento profissional nesta empresa, boas relações empregados-superiores, satisfeito com a carga horária, motivação, aplicam AD, a frequência com que aplicam a AD, AD traz efeitos positivos para funcionários, oferecem formações, relação de confiança e ajuda mútua no ambiente de trabalho, acha que alcançou as expectativas do seu superior e se considera justo o salário que recebe.

E as características sociodemográficas, nomeadamente o sexo, a idade, estado civil, habilitações literárias e seção de serviço, foi utilizado o teste de qui-quadrado, para o qual, foram construídas Tabelas de Contingência.

Recorre-se a técnicas de natureza quantitativa como questionário, como forma de possibilitar a tradução das opiniões e informações em numeração para serem classificados e analisados. Para tal foram aplicados 30 questionários em Agosto de 2018 aos funcionários do Mindel

Hotel e outro à direção do mesmo. O método da amostra é do tipo não probabilístico e por conveniência.

✓ Questionário

Para tanto, foram feitas entrevistas orientadas, representadas por um roteiro com questões estruturadas, tendo como objetivo uma melhor comparação nos resultados finais junto aos colaboradores da área de recursos humanos do Mindel Hotel, que atua no ramo do turismo, hotelaria e restauração.

A escolha do estudo de caso foi com a finalidade de explorar, descrever, ilustrar e explicar a importância da avaliação de desempenho e as suas implicações nos funcionários, na empresa e nos clientes, na ótica da gestão de recursos humanos do Mindel Hotel.

As entrevistas foram realizadas com uma amostra de 30 profissionais, seleccionados como amostras a partir de uma população de cerca de 60 funcionários do Mindel Hotel, abrangendo pelo menos duas de cada seção da referida organização, levando em consideração os critérios: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias e seção (critérios sociodemográficos).

Tendo por objetivo analisar e compreender a realidade do estudo: o nível de satisfação dos funcionários em direção a satisfação do cliente, a existência ou não de mecanismos delineados para avaliação dos seus funcionários, verificar se existe alguma insatisfação por parte dos clientes pelo serviço a eles prestado, e se for o caso, quais as causas que poderão estar por detrás, além de verificar os procedimentos utilizados por essa empresa nesse processo de avaliação.

Na primeira fase da pesquisa houve o levantamento das informações que estão na caracterização e escolha da organização para o estudo, em que serviram como fontes de dados secundários: livros, teses, monografias, dissertações, artigos extraídos da internet, entre outras.

Na segunda fase, por ter optado por estudar o Mindel Hotel, procedeu-se ao levantamento de informações pertinentes a caracterização do setor em que a empresa atua, visando a descrições técnicas e institucionais do ambiente.

No questionário dirigido à direção as questões encontram-se categorizadas em 19 perguntas de identificação e caracterização do Mindel Hotel e do seu sistema de GRH, nomeadamente sobre: a sua experiência profissional no setor, aos objetivos e metas da empresa, a regra de conduta vigentes, o sistema de recrutamento e seleção, o sistema contratação, a cultura organizacional, o absentismo, o controlo de faltas, as políticas de incentivo, a avaliação de desempenho, pesquisa de satisfação dos funcionários, as políticas de treinamento, os equipamentos de trabalho, as expectativa em relação aos funcionários, a premiação pelo desempenho e sobre a liderança.

No questionário dirigido aos funcionários as questões encontram-se segmentadas em dois grupos. Na primeira fase foram formuladas as perguntas de caracterização dos funcionários, constituída por 5 perguntas fechadas, nomeadamente o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias e a seção de serviço.

Já na segunda fase foram formuladas 16 perguntas relacionadas com características do sistema de GRH da empresa no contexto do desempenho, nomeadamente: o tempo de serviço, o tipo de contrato, se conhece os objetivos da empresa, a noção do empenho em fazer o seu trabalho bem feito, se a empresa oferece prémios ao bom desempenho, se pensa ter oportunidade de crescimento profissional na empresa, a relação entre funcionário e seu superior, satisfação com a carga horária, a motivação no trabalho, aplicação de avaliação de desempenho, a sua frequência e efeitos, entre outras.

Os dados foram fornecidos pelo Mindel Hotel, SA, recolhidos pessoalmente através de questionários impressos, tratados com a base de dados no programa informático IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20 e no *Excel*, com o intuito de conhecer o sistema AD no contexto da GRH do Mindel Hotel e identificar seu contributo e suas implicações no setor empresarial.

✓ Limitações

Uma das limitações ocorridas reside do fato da amostra ser praticamente a metade da população a ter em conta na pesquisa e, por causa disso é difícil generaliza-la mas, mesmo assim, dada a escolha por conveniência em que pelo menos 2 funcionários de cada seção responderam ao questionário, considera-se representativa a amostra.

✓ Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado por 2 capítulos, contendo o Capítulo I a Fundamentação teórica no contexto da AD com conceitos e abordagens, a sua importância para a GRH, as fontes, os objetivos e os métodos e o processo da avaliação de desempenho, políticas e procedimentos da Gestão de Recursos Humanos como fatores de influencia do desempenho organizacional, a Gestão do desenvolvimento organizacional, a Gestão administrativa de recursos humanos, a Gestão de competências e as actividades da mesma para além da AD.

No Capítulo II representa-se o Estudo de Caso, onde são abordadas as caracterizações tanto do arquipélago de Cabo Verde, como da ilha de São Vicente e do Mindel Hotel. Aqui encontram-se a apresentação e análise dos resultados no âmbito da Estatística descritiva, o Cruzamento de variáveis e dos Testes de associação de Qui-quadrado (associação de variáveis).

CAPÍTULO I

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Avaliação de desempenho (conceitos e abordagens)

Sob o ponto de vista de Caetano (2008, pag. 28), administrativamente a avaliação de desempenho (AD) consiste na apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis.

Na visão de Seixo (2009, pag. 62), avaliar é medir, comparar o realizado com o que era esperado realizar, o que requer uma preparação responsável.

Para Coelho (2013, pag. 3), a AD é um processo que possibilita oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo de forma constante a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento dentro das organizações. Sendo ela um excelente meio de obter uma compreensão dos aspetos gerais, que envolvem um funcionário e suas responsabilidades diárias, por se tratar dum instrumento utilizado nas organizações, inserido num dos subsistemas de RH, nomeadamente, aplicar pessoas.

Periard (2011), afirma que a AD é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

1.2 A importância da avaliação de desempenho na Gestão de recursos humanos

Para Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006, pag. 8), a GRH baseia-se atualmente, no fato de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

Para Vieira e Timóteo (2017, pag. 6) o departamento de RH de uma organização ou empresa é o conjunto de empregados dessa organização que tem como principal objectivo maximizar o retorno do capital investido na contratação de pessoal e minimizar o risco financeiro, combinando as necessidades individuais das pessoas com as da empresa.

Segundo Osbel (2015, pag. 8), a GRH das pequenas, médias ou grandes empresas se tornou estratégica. Sendo assim, a GRH permite identificar as necessidades de desenvolvimento para os funcionários, auxilia no gerenciamento de conflitos, na tomada de decisões, aumentos salariais e nas promoções. É, portanto, um setor muito importante dentro das empresas, pois, é difícil trabalhar com pessoas por depender de alguns fatores como:

- O fato de terem culturas, atitudes, pensamentos, opiniões e interesses diferentes e, muitas vezes, não se chega a um objetivo comum, surgindo, assim, conflitos;
- A falta de diálogo entre as chefias e seus subordinados, também poderá trazer dificuldades no desempenho de cada funcionário, podendo desmotivar-se e desmotivar os colegas, podendo gerar conflitos entre eles;

Segundo o mesmo autor (2015, pag. 8), a gestão do conhecimento, que é o diferencial das empresas, não somente em relação à tecnologia, mas também em relação às pessoas que estão trabalhando dentro da organização, pois gera o comprometimento dos colaboradores, que é o fator fundamental para o crescimento da empresa.

Para Neves da Silva (2012, pag. 4) a GRH é uma área de prestação de serviços internos, que se subdivide em três categorias: Desenvolvimento Organizacional, Gestão Administrativa e Gestão de Competências. A primeira toma a seu cargo a comunicação interna, o clima

organizacional e o desenvolvimento das competências de liderança das chefias; a segunda centra-se nas questões burocráticas; e a terceira apoia o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a gestão da formação, de talentos e de carreiras.

1.3 As fontes de avaliação de desempenho

Na visão de Caetano (2008, pag. 19), a avaliação não resulta apenas de um julgamento estritamente individual do avaliador, exceto, é claro, em situações demasiado autocráticas.

Caetano (2008, pag. 34) afirma que que a AD tem sido tradicionalmente realizada pelas hierarquias no âmbito das suas funções regulares, intervindo normalmente a chefia direta do avaliado e em alguns casos, o nível hierárquico seguinte. E, mantendo o papel desses atores na avaliação, as organizações adotaram uma cultura mais dinâmica, passando a incorporar também como fonte de avaliação o próprio avaliado, sendo muito relevante introduzindo, assim a hétero-avaliação pela hierarquia tem vindo a ser complementada pela auto-avaliação do próprio colaborador.

Em 1996, Almeida, defende que muitas empresas aplicam AD aos seus colaboradores respeitando um período fixo semestral ou mesmo anual, porém outras deixam ao critério do avaliador. Podendo também recorrer a outras alternativas, das quais: a utilização de um ciclo ou sistema fixo abrangendo a organização no seu todo, de modo a resultar num desfasamento e não uma concentração de todas as avaliações num mesmo e único período. Por outro lado esperar que a avaliação seja requerida pelos empregados, seria mais uma possível alternativa (citado por Reis 2009, pag. 18).

Segundo Chiavenato (2004, pag. 227), são várias as alternativas utilizadas pelas organizações a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário, das quais:

- As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade e liberdade de auto-avaliar o seu desempenho;
- A avaliação atribuída ao gerente imediato para reforçar a hierarquia;

- Aquela em que buscam integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir as diferenças hierárquicas;
- Atribuem a avaliação à equipe, principalmente quando estão inseridos em equipas autogeridas e auto-suficientes;
- Outras avaliam, segundo um processo circular de 360 graus;
- Há aqueles que preferem centralizar os processos de avaliação em uma comissão central;
- Em outras ainda, o responsável de GRH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação.

1.4 Os objetivos da avaliação de desempenho

Sob o ponto de vista de Chiavenato (2004, pag. 224), a AD deverá proporcionar benefícios para as pessoas, seguindo as seguintes regras básicas:

- Deve cobrir não só o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance das metas e objetivos, sendo o desempenho e os objetivos, tópicos inseparáveis;
- Deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho, concentrando em uma análise objectiva e não subjectiva de hábitos pessoais;
- Deve ser aceita tanto pelo avaliador como pelo avaliado, estando ambos de acordo de que a avaliação irá trazer benefícios para a organização e para o funcionário;
- Deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Para Caetano (2008, pag. 25), os principais objetivos formais do sistema de AD são:

- Alinhar as actividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização;
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- Aumentar a sustentabilidade da organização;
- Dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira;

- Construir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas;
- Construir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões;
- Identificar necessidades de formação.

Motta (2005, pag. 19) afirma que, para os gestores os colaboradores devem ter uma visão inovadora dos processos e dos produtos, e usar todo o seu potencial para que a empresa aproveite todas as oportunidades surgidas no mercado. Logo, a AD tem como objetivo verificar se os resultados estão sendo atingidos e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores.

1.5 Os métodos da avaliação de desempenho

Na opinião de Coelho (2013, pag. 4), as organizações são formadas por pessoas em busca de objetivos pessoais e as organizações em busca de alcance dos objetivos organizacionais. Para que as organizações entendam se os seus objetivos estão sendo alcançados, elas desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes.

Segundo Caiado (2002, pag. 809), para que se atinja maior objectividade é necessário que esse desempenho seja medido tendo em consideração a distinção entre fatores mensuráveis e incontroláveis.

Para Periard (2011), existem diversos métodos para se avaliar o desempenho de um funcionário dentro de uma empresa que variam de acordo com as necessidades do gestor, do sector, dos objetivos da avaliação, do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação adotada. Denominados:

- Escalas gráficas de classificação;
- Escolha e distribuição forçada;
- Pesquisa de campo;
- Incidentes críticos;
- Comparação de pares;

- Auto-avaliação;
- Relatório de performance;
- Avaliação por resultados;
- Avaliação por objetivos;
- Padrões de desempenho;
- Frases descritivas;
- Avaliação 360 graus;
- Avaliação de competências;
- Avaliação de competências e resultados;
- Avaliação de potencial;
- *Balanced Scorecard*.

Na opinião de Aschoff (2016) existem diversos modelos ou métodos para avaliar o desempenho, nomeadamente estas representadas na tabela abaixo:

Tabela 1 – Principais métodos de AD dos RH (tradicionais).

Tipo	Explicação
Escala gráfica	Dá-se uma nota de 0 a 5 para determinados itens a serem avaliados sobre o funcionário.
Escolha forçada	Consiste em uma série de blocos com quatro frases sobre estilos de comportamento em que é preciso escolher duas frases: uma que tem mais a ver com a avaliação e outra que tem menos a ver com ele.
Pesquisa de campo	Os gestores são entrevistados por um especialista de RH para que discutam em conjunto o desempenho dos subordinados e como melhorá-lo.
Incidentes críticos	O gestor de equipa anota sempre que ocorrer um incidente crítico, tanto positivo como negativo, para ter uma ideia sobre os pontos fortes e fracos dos funcionários.
Por objetivos	Juntos, o líder e o colaborador analisam os objetivos da empresa e o potencial do funcionário e traçam metas de melhoria.
Por competências	Semelhante a anterior mas focada nas competências do colaborador, também prevê que se determine um planeamento do aprimoramento dos potenciais dele.
Avaliação 360 graus	O funcionário, além de fazer uma auto-avaliação, o colaborador será avaliado por colegas, subordinados, diretores e gerentes e de outros departamentos e em alguns casos, até clientes e fornecedores. Os avaliados recebem um relatório da avaliação que os outros (anónimo) fizeram dele, para que possam melhorar ou perceber como são reconhecidos suas qualidades pelo grupo, apontados na pesquisa como um todo.

Fonte: Adaptado de Aschoff (2016). Sete tipos de AD da empresa, vantagens e explicações.

Segundo a mesma autora (2016) acima, esses métodos foram evoluindo com o tempo, sendo mais utilizadas atualmente: as avaliações por objetivo, por competência e a avaliação 360 graus.

1.6 O processo de avaliação de desempenho

Caetano (2008, pag. 90) defende que a questão prioritária consiste em saber se a organização precisa mesmo de um sistema de AD ou se pode realizar a gestão do desempenho com outras alternativas de gestão de pessoas. Se se concluir que um sistema de avaliação poderá responder as necessidades da organização, considera-se conveniente que se clarifique a sua relação com a estratégia global da organização com os valores organizacionais e as práticas de gestão já implementadas ou a implementar.

Assim, do mesmo autor (2008, pag. 90) espera-se que o sistema de avaliação para clarificar os graus de coerência, complementaridade e de valor acrescentado e cabe á direção decidir se existe necessidade de introduzir esta mudança e os contornos e objetivos gerais à organização.

Reifschneider (2008, pag. 49) afirma que o processo de AD requer a participação dos funcionários na elaboração de indicadores e da recolha de dados que demonstrem seu desempenho. Entretanto, frequentemente, ao invés de uma AD, realiza-se é simplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos, frequentemente comunicado *postfactum*¹ ao funcionário. É exatamente essa atitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e da falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento que leva à insatisfação dos funcionários.

No processo de AD, Seixo (2007, pag. 21) aponta em cada um das suas fases, os intervenientes e respectivas atribuições, nomeadamente, no plano estratégico onde estabelecem-se as prioridades da organização e traça-se o caminho que a empresa escolhe percorrer para atingir as suas metas, em que este conjunto de programas deve ser comunicado e entendido por toda a organização, para que, cada elemento conheça qual a sua contribuição e sobretudo, qual a finalidade e importância que lhe é atribuída.

Para Caiado (2002, pag. 810), a metodologia para implantação de uma AD inclui várias fases que evoluem numa sequência lógica e contínua do envolvimento de pessoas, responsáveis por esta implantação e ainda, pelo funcionamento deste processo, representadas na tabela a seguir, as principais:

¹ Depois do fato acontecido

Tabela 2 - As principais fases da Implementação da Avaliação de Desempenho

As principais fases da implementação de uma AD		
Conhecimento	Implantação	Comprometimento
<p><u>Sensibilização</u>: Primeiros contatos e tentativas de criar expectativas e a discussão no ambiente organizacional, sobre o processo de AD (a postura administrativa, para legitimar e influenciar a decisão e predisposição das pessoas envolvidas);</p> <p><u>Consciencialização</u>: Consciencializar do papel a desempenhar no processo;</p> <p><u>Entendimento</u>: Todos dispõem de informações básicas e estão conscientes dos papéis a desempenhar, esclarecendo o comprometimento esperado.</p>	<p><u>Implantação</u> (propriamente dita): Representa a transcrição da decisão para a execução;</p> <p><u>Aceitação</u>: Inicia com a negociação do desempenho sendo programadas reuniões periódicas de retroacção e verificação dos resultados; e na aceitação retrata-se a legitimação do processo individualmente, por opção pessoal.</p>	<p><u>Institucionalização</u>: Estabilização do processo, passando a utilizar os instrumentos como ferramentas de gestão, como parte das suas rotinas operacionais e de gestão, havendo uma acomodação e um ajustamento, passando a fazer parte da vida normal da organização;</p> <p><u>Interiorização</u>: A última etapa, em que a maioria dos componentes da organização está bastante comprometida e o novo sistema atende as expectativas pessoais e profissionais e aos objetivos da empresa.</p>

Fonte: Adaptado de Caiado (2002, pag. 809)

1.7 Políticas e procedimentos da Gestão de recursos humanos como fatores de influência do desempenho nas organizações

Para Chiavenato (1999, pag. 8), as políticas e práticas necessárias para se gerir o trabalho das pessoas, são: análise e descrição de cargos, desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão de candidatos seleccionados, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, AD dos funcionários, comunicação aos funcionários, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Pfeffer, sugere a existência de boas práticas que conduzem ao melhoramento do desempenho organizacional, inter-relacionadas, que caracterizam a organização e que são capazes conduzir

a vantagens competitivas, com base na política e na GRH, conforme se representa na tabela a seguir (citado por Brito, 2013, pag. 23):

Tabela 3 - Boas práticas que conduzem ao melhoramento do desempenho organizacional, inter-relacionadas

Boas práticas que conduzem ao melhoramento do desempenho organizacional	
Segurança no emprego	Emprego garantido como forma de confiança, apenas para aqueles que respeitem os padrões mínimos estabelecidos.
Seletividade no recrutamento	Recrutar as pessoas que melhor se adaptem à cultura da organização e que podem aprender e desenvolver-se com autonomia.
Vencimentos mais elevados	Tendem a atrair mais candidatos, alargando o campo de seletividade na contratação. Por outro lado, maiores salários indicam que a organização tem em conta as necessidades individuais dos trabalhadores, aumentando os níveis de satisfação.
Política de incentivos	Valores como o reconhecimento, a segurança e tratamento justo, são importantes numa organização, por isso, é desejável recompensar o desempenho, senão a um nível individual, então na base de desempenho por grupos ou até mesmo a nível geral da organização (a divisão de lucro, o funcionário “Acionista”, a partilha de informação, por ex.).
Participação e delegação de poderes	A partilhar informação estimula a descentralização de tomada de decisão, promovendo a autonomia.
O trabalho de equipa	É uma alternativa para a hierarquia organizacional tradicional, pois, a maioria das pessoas extraem prazer de interação social e dessas influências têm maior probabilidade de ser recompensados.
Formação e gestão de competências	A formação é uma parte importante dos programas de aumento de qualidade.
Polivalência	Pessoas capazes de fazer múltiplas tarefas têm potencial e trazem inúmeros benefícios à organização.
Igualdade simbólica	A comunicação aumenta em ambientes menos formais, uma cultura da igualdade fornece mais um senso de pertença de trabalho comum.
Política salarial	Reduzir a concorrência interpessoal e aumentar a cooperação pode levar a ganhos de eficiência.
Promoção interna	Oportunidades de promoção dentro da empresa estimulam a formação e o desenvolvimento de competências. Por outro lado, facilita a descentralização e promove a confiança por meio de níveis hierárquicos.
Perspetiva a longo prazo	A obtenção de vantagem competitiva por meio da força de trabalho leva tempo para ser conseguida. Porém, uma vez conseguida, tende a ser consideravelmente mais duradoura e difícil de copiar.
Procedimento	É importante medir com regularidade não só os resultados financeiros, mas também a política e prática de recursos humanos.
Filosofia dominante	Fornece um modo de interligar as diversas práticas em um todo coerente, facilitando o entendimento sobre o caminho a seguir.

Fonte: Adaptado de Brito 2006.

1.8 Gestão do desenvolvimento organizacional

1.8.1 Relacionamento entre as pessoas (RH) e as organizações

Para Chiavenato (1999, pag. 7) as pessoas constituem o principal ativo da organização, logo há necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Segundo Teixeira (2013, pag. 1), pode-se afirmar que os RH são suscetíveis de influenciar todo o sistema de qualidade da organização e conseqüentemente, a sua forma de se diferenciar no mercado e reduzir custos, elementos fundamentais para o bom desempenho organizacional, e assim, para a melhoria do desempenho organizacional.

Para Crepaldi *et al.* (2013, pag. 2), para haver um crescimento eficaz, numa empresa, a maior parte se deve à dedicação de seus recursos disponíveis. E com o crescimento há necessidade que seus colaboradores potencializem conhecimentos, habilidades e iniciativas que possam agregar ao diferencial da empresa e assim, surge a grande necessidade de valorizar cada vez mais as pessoas dentro da organização, passando o colaborador a ser um aliado, parceiro, ajudando a expandir os negócios e alcançando o sucesso planejado.

1.8.2 A Comunicação nas organizações

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2006, pag. 434), a Comunicação é uma condição *cine qua non*² da vida social e, com mais razão da vida organizacional. Logo, sem ela, certamente não poderá haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, *marketing* ou processos de trabalho coordenados, pois, sendo uma organização humana uma rede de comunicação, logo, se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional falha também.

² Essencial, importante, necessário

Na visão de Caetano (2008, pag. 19), a AD representa um processo que envolve avaliador e avaliado, em que a relação de comunicação entre eles, assume um papel fundamental para validação social da cotação do desempenho. Logo, é enquanto expressão de uma relação de negociação e comunicação bidireccional, e não apenas enquanto uma aplicação de um instrumento técnico ou mera expressão das capacidades individuais do avaliador para processar informação, que deve ser entendida a validação do julgamento emitido.

Segundo Bekin (2002, pag. 9), não existe organização sem comunicação, sendo esta muito importante para o *Endomarketing*. Ela constrói, preserva, amplia, consolida ou distancia e rompe relacionamentos de negócio, pois, a necessidade de fazer-se entender, crescer, de ser reconhecido pelos demais, faz o homem se aprimorar cada vez mais na arte de se comunicar. A habilidade para trabalhar em equipa exige boa comunicação, sendo esta, indispensável para o desenvolvimento de competências para liderar. Para ela, as ações de comunicação interna como parte do *Endomarketing* são a peça chave para a empresa ter um foco unificador e se destacar nos negócios através da mobilização de seus funcionários.

1.8.3 A Cultura nas organizações

Osbel (2015, pag. 13) expõe o quão importante é para as empresas saberem o que realmente querem para o futuro, pois, assim, a organização poderá crescer cada dia mais. Afirmando assim, que a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, comportamentos internos e externos, que são vivenciados por quem trabalha nessa organização. Toda a organização trabalha em conjunto com outras organizações, para ter as entradas e saídas de produtos, mercadorias e serviços e, assim, concorrem entre si. Nesse ambiente, recebem as informações e os dados necessários para uma tomada de decisão.

Para Da Silva e Lopes (2009, pag. 5), a cultura está implicitamente ligada à aprendizagem organizacional, uma vez que se desenvolve um padrão para lidar com problemas ou erros que surgem nos processos internos ou na adaptação ao meio ambiente estratégico.

A GRH, na opinião de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, pag. 8), vem assumindo cada vez mais importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a

inovação e aprendizagem contínua, desempenhando, assim, um papel fundamental ao nível das mudanças internas e externas à organização e, que provocam alterações nas estrutura organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.

Ainda na opinião de Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, pag. 8), acima referido, as organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas nas organizações, pois, estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, passando a ser considerado pessoas no verdadeiro sentido da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

Para Ricieri (2009, pag. 129 - 131), são vários os fatores que podem facilitar ou dificultar, acelerar ou entravar projectos e mudanças propostas pelos executivos às organizações como um todo, nomeadamente a cultura organizacional, que define-se como um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais, representando um conjunto de características-chave valorizadas pela organização: a capacidade de inovar e assumir riscos, a atenção aos detalhes, orientação para os resultados, para as pessoas e para a equipe, agressividade e competitividade (ousadia) e a estabilidade.

1.8.4 A liderança nas organizações

Segundo Seixo (2007, pag. 17), uma liderança determinada e corajosa que suporte a implementação de um processo que vai valorizar a responsabilidade individual, não hesita em discutir as fraquezas e os pontos fortes de cada pessoa e estimula a comunicação, ascendente ou descendente, mantendo a organização informada e comprometida com as metas definidas. Uma líder consciente de que as suas decisões jamais serão do agrado de todos, mas que acredita ser esta a forma de desenvolver a organização premiando e distinguindo aqueles que mais contribuem.

Mantovanini (2011, pag. 38 - 39) afirma que, na maioria das organizações o que se vê não são colaboradores seguindo líderes, mas sim subordinados cumprindo ordens expressas de pessoas que impõem sua autoridade, dizendo o que deve ou não ser feito. Pessoas, essas, que por representarem um cargo de chefia em uma escala hierárquica, tratam outras que possuem

cargos menos elevados com indiferença e superioridade. Essas atitudes transformam os ambientes de trabalho em lugares turbulentos e pesados, onde as pessoas tornam-se desmotivadas e deixam de aplicar todo seu potencial produtivo.

Para mudar esta situação, Romão diz que é preciso que os líderes e supervisores entendam e coloquem em prática, que a liderança começa de dentro pra fora com o autoconhecimento e auto-liderança. Isto porque um líder deve servir de exemplo e ser inspiração de outros líderes. Os trabalhadores da era do conhecimento esperam que os líderes lhe inspirem confiança, que sejam globais, que deleguem funções e responsabilidades, que cumpram o prometido, que sejam corajosos, honestos e que reconheçam suas habilidades. Esses profissionais que estão cada vez mais capacitados e exigentes mostram diante de seus desejos, que é necessário um novo tipo de liderança. (citado por Mantovanini, 2011, pag. 39)

1.8.5 Motivação e recompensa nas organizações

Barbosa (2014, pag. 20) vê a motivação como peça fundamental para alcançar os objetivos propostos pela organização. Desta forma, essa questão tornou uma grande preocupação, porque nenhuma pessoa desmotivada trabalhará com determinação para atingir as metas da organização.

Já Banov (2015, pag. 72) acredita que a motivação seja um estímulo que gera um comportamento direccionado.

Segundo Caiado (2002, pag. 780, 781), a gestão de empresas implica tomar em linha de conta variáveis económicos, organizacionais e sociais, com o objetivo de maximizar a satisfação do trabalhador, as recompensas assumem formas de afiliação e bom ambiente social. Tendendo a utilização de instrumentos de motivação e de integração dos indivíduos, a fim de melhorar as relações humanas na empresa.

Segundo Chiavenato (1999, pag. 9), as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem, para melhorar o seu desempenho nas organizações. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos, não apenas a medida do chefe, mas também as medidas de eficácia da gestão do sector. Por isso, devem proporcionar as pessoas certas, na fase certa do

desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização. Pois, as pessoas dedicam a maior parte de suas vidas no trabalho e isto acontece se se sentirem satisfeitos, porque empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, caso contrário, tendem a se desligar da empresa. Pois A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

1.8.5.1 Teorias da motivação

a) A Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

Figura 1- Pirâmide de Maslow: hierarquia no atendimento das necessidades humanas



Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Sergiovanni e Carver (1976, pag. 63), baseiam em Abraham Maslow, que desenvolveu um esquema interessante e muito útil, dando importância a expressões de necessidade de senso comum, como ar, água, alimento, proteção, amor, controle, sexo, respeito, fazer o bem, influência e outras, e organiza-as em uma taxonomia de cinco níveis, hierarquicamente priorizadas. Nessa hierarquia, as necessidades do mais elevado nível são as mais básicas no

sentido humano nomeadamente, as necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima e de auto-realização.

Ferreira, Demuti e Guimenez (2010, pag. 4) apresentam a teoria de Maslow propondo que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, sendo que na base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização. À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante.

b) A Teoria higiénica e motivacional de Herzberg

Figura 2- Fatores Higiénicos e Motivacionais de Hersberg

Fatores Higiénicos Insatisfacientes	Fatores Motivacionais Satisfacientes
Contexto do cargo Como a pessoa sente em relação a empresa	Conteúdo do cargo Como a pessoa se sente em relação ao cargo
Condições de trabalho Salários e prémios de produção Benefícios e serviços sociais Políticas da organização Relações coma chefia e colegas	O trabalho em si mesmo Realização pessoal Reconhecimento do trabalho Progresso profissional Responsabilidade

Fonte: Jofre & Santos (2015, pag. 22)

Sergiovanni et al. (1976, pag. 79) apontam Herzberg com a suas teoria de motivação-higiene, onde propôs que os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho e os que contribuem para a insatisfação formam dois conjuntos separados, ou seja, os fatores de um dos conjuntos (oportunidades para o crescimento profissional, por ex.) contribuirão para satisfação se

estiverem presentes, mas, se estiverem ausentes, não contribuirão para insatisfação, por outro lado, os fatores do outro conjunto (expressões cordiais do director, por ex.) conduzirão à insatisfação, se não estiverem presentes apesar da sua presença não contribui muito para a satisfação.

Segundo o mesmo autor os fatores motivadores estão directamente relacionados com elementos intrínsecos, derivados do próprio trabalho, enquanto, os fatores desmotivadores estão directamente relacionados com elementos extrínsecos, derivados das condições do trabalho. Herzberg refere a esses fatores como de natureza higiénica por ajudarem a impedir problemas no trabalho.

1.9 Gestão Administrativa dos Recursos Humanos

Sendo a GRH considerada por Chiavenato (2004, pag. 53) como uma especialidade praticamente nova, veio para superar os desafios atuais, tendo como finalidade a busca pelo equilíbrio entre organização e pessoas, tornando-se, assim uma peça fundamental no sentido empresarial. Diante desta afirmação, leva-se em consideração que, através dela, os superiores induzem seus subordinados a atingirem as metas da organização e a buscar seu aprimoramento pessoal.

Segundo Neves da Silva (2012, pag. 12), a gestão administrativa dos RH não tem carácter estratégico, pois as suas atividades são de natureza essencialmente burocrática. São incontornáveis e se não for dada a devida atenção, podem comprometer o desempenho organizacional, por não serem capazes de garantir um desempenho organizacional de excelência. Engloba atividades como: processamento de salários, gestão do absentismo, controlo do tempo de trabalho, realização e cessação de contratos, observação do quadro jurídico-legal.

Na visão de Seixo (2009, pag. XI), na formação do perfil desejado de profissionais de RH, requer que sejam peritos nos procedimentos administrativos e legais garantindo o cumprimento da lei, através de processos racionais e sem burocracias, sempre que possível.

Já na opinião de Caiado (2002, pag. 780), surge uma nova sistemática de organização e gestão organizacional, que obriga a construir:

- Um sistema de informação simultaneamente externa e interna;
- Um sistema de decisões, passando as decisões a ser tomadas por várias pessoas por especialização;
- Um sistema de centros de responsabilidade, verdadeiros centros de decisão dispondo de orçamentos próprios, tornando necessário o controlo e/ou vigilância da trajectória e a tomada de decisões correctivas.

Na visão de Chiavenato (1999, pag. 9), os objetivos da Gestão de Pessoas são variados, devendo contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, sendo a função de RH uma componente fundamental da organização de hoje;
- Proporcionar competitividade a organização, ou seja, saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados;
- Proporcionar a organização empregados bem treinados e bem motivados, ou seja, quando um executivo diz que o propósito da ARH é dar reconhecimento as pessoas e não apenas dar dinheiro o que constitui o elemento básico da motivação humana;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho, que antigamente se colocava ênfase nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, sendo um conceito que se refere aos aspectos da experiencia do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia;

- Administrar a mudança, sendo que nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, económicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudanças, se querem realmente contribuir para sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções implicam novas estratégias, programas, procedimentos e soluções;
- Manter políticas e comportamento socialmente responsável, dado que toda atividade de ARH deve ser aberta e confiável. As pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

1.10 A Gestão de Competências

Shintaku (2012, pag. 12) acredita que uma forma de analisar se a cultura organizacional incorpora o referencial das competências é verificar se os aspetos fundamentais da gestão por competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são compreendidos e influenciam as actividades quotidianas daqueles funcionários mais distantes do nível estratégico (normalmente responsável pela decisão de adotar o referencial das competências).

Trabaioli, Delalibera-Joviliano (2015, pag. 454) podem concluir que um colaborador tem competência para atuar em uma determinada função é o mesmo que dizer que ele tem os conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes para executar suas tarefas com qualidade. Além disso o colaborador deve estar constantemente estimulado para entrega destas competências à organização, pois é a partir desta entrega efetiva é que, a organização obtêm os resultados esperados, alcançando a eficiência e eficácia no desenvolvimento organizacional.

1.10.1 Atividades da Gestão de competências, para além da Avaliação de desempenho

a) Recrutamento e selecção de funcionários

Segundo Sergiovanni *et al.* (1976, pag. 127) as tarefas de recrutamento e selecção, geralmente envolve a identificação da natureza da necessidade para o pessoal novo, a sua publicidade, a localização dos pretendentes, a entrevista dos candidatos e a selecção do novo quadro de pessoal. E, a identificação da posição disponível é muito importante pois, os procedimentos de selecção devem ser feitos de forma a satisfazer as exigências específicas de um cargo em particular. Preparando, geralmente:

- Uma descrição da função que sugere as competências profissionais necessárias, os fatores de disposições necessárias, as preferências de idade e de sexo, os requisitos de experiencia e habilidades especiais;
- Desenho de cargos, para realizar esta gestão, as organizações buscam adotar critérios onde são identificadas quais são as necessidades da empresa, o planeamento estratégico, atuação do mercado e principalmente, qual a pretensão de desenvolver-se com apoio de seus colaboradores. É importante mapear os cargos, quais as competências pertinentes à cada cargo, seus níveis de complexidade e os diversos eixos de carreira existentes dentro da organização (Trambaioli *et al.* 2015, pag. 452).

Sob o ponto de vista de Souza, Paixão & B. Souza (2011, pag. 46) o recrutamento e a selecção de pessoas, dentro de uma organização, representam elevada importância, pois são as pessoas que compõem o ativo principal, necessário para o bom funcionamento de uma empresa. Falhas nesse processo comprometem a produtividade do trabalho e o desempenho das equipes nas organizações.

Segundo os mesmos autores acima referidos (2011, pag. 46), seleccionar a pessoa adequada, encaminhando-a, naturalmente, para o lugar apropriado, significa a decorrência de um processo de selecção eficaz, além de agregar valores para os objetivos da empresa e demonstrar compromisso com o desempenho que o profissional virá a ter no cargo. Diante deste aspeto, o

processo de recrutamento e seleção é uma atividade que procura atender às necessidades internas da empresa, mediante métodos e técnicas específicas, criadas para atrair e escolher os melhores candidatos.

b) Gestão de Formações

Trambaioli *et al.* (2015, pag. 457) acredita que uma das funções mais importantes da equipe de RH é a etapa de treinamento, pois é neste momento que o colaborador terá a oportunidade de demonstrar sua motivação, despertar seus dons, aptidões e capacidades que muitas vezes estão adormecidas.

Na opinião de Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques (2015, pag. 381), a formação deve ser encarada como uma filosofia de vida organizacional e não apenas como uma prática da vida organizacional levada em consideração quando definidos para o efeito, por constituir um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua. E sendo também um meio permanente de ajustamento da organização ao meio envolvente como forma de fazer com que as pessoas mantenham o emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal.

c) Gestão de Talentos

Na opinião de Caiado (2002, pag. 781), a gestão não é de pessoas mas de sistemas, constituídos por pessoas que deverão fornecer a organização toda a criatividade e talento, traduzindo-se numa maior informação dentro da organização.

Na visão de Rego, Pina e Cunha *et al.* (2015, pag. 124), o modelo da gestão de talentos defende e implementa uma gestão segmentada ou muitas vezes individualizada dos grupos de talento, que exigem configurações específicas, orçamentos e práticas de forma a acrescentar valor para a organização e consequentemente, garantir o sucesso estratégico sustentado, através da aquisição, desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos.

d) Gestão de Carreiras

Segundo Trambaioli *et al.* (2015, pag. 453), para dar início ao processo da gestão de carreira, é necessário que as organizações tenham o mapeamento completo de seus processos e quais são os cargos necessários para realização destes processos.

Afirmam os mesmos autores (2015, pag. 460) ainda que, a gestão de carreira utilizada como ferramenta para o desenvolvimento organizacional deve ser inserida nas organizações como ferramenta essencial na busca de atingir os objetivos da organização alinhando-os as competências individuais dos colaboradores, para resultar em vantagem competitiva no mercado, além de tornar o ambiente de trabalho mais estimulante dentro da organização.

CAPÍTULO II

2 ESTUDO DE CASO

Neste estudo pretende-se apresentar toda a envolvente contextual da empresa em estudo, expor o estudo realizado e exibir os resultados obtidos, de acordo com os objectivos pretendidos. Logo, dando seguimento a esta linha, primeiramente é demonstrada a maior envolvente da empresa que consiste na caracterização do país.

2.1 Caraterização do Arquipélago de Cabo Verde

Cabo verde, oficialmente República de Cabo Verde, é um país insular localizado num arquipélago formado por dez ilhas vulcânicas na região central do Oceano Atlântico. A cerca de 570 quilómetros da costa da África Ocidental, as ilhas cobrem uma área total de pouco mais de 4.000 quilómetros quadrados.

Existe um vulcão activo, na ilha do Fogo, que é igualmente o ponto mais elevado do arquipélago, com 2829 m. O país é constituído por 10 ilhas, das quais 9 habitadas, e vários ilhéus desabitados, divididos em dois grupos:

- Ao norte, as ilhas de Barlavento. Relacionando de oeste para leste: Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia (desabitada), São Nicolau, Sal e Boa Vista. Pertencem ainda ao grupo de Barlavento os ilhéus desabitados de Branco e Raso, situados entre Santa Luzia e São Nicolau, o ilhéu dos Pássaros, em frente à cidade de Mindelo, na ilha de São Vicente e os ilhéus Rabo de Junco, na costa da ilha do Sal e os ilhéus de Sal Rei e do Baluarte, na costa da ilha de Boa Vista;
- Ao sul as ilhas de Sotavento. Enumerando de leste para oeste: Maio, Santiago, Fogo e Brava. O ilhéu de Santa Maria, em frente à cidade de Praia, na Ilha de Santiago; os ilhéus Grande, Rombo, Baixo, de Cima, do Rei, Luís

Carneiro e o ilhéu Sapado, situados a cerca de 8 km da ilha Brava e o ilhéu da Areia, junto à costa dessa mesma ilha.

As maiores ilhas são a de Santiago a sudeste, onde se situa Praia, a capital do país, e a ilha de Santo Antão, no extremo noroeste. Praia é também o principal aglomerado populacional do arquipélago, seguida por Mindelo, na ilha de São Vicente.

Clima

O arquipélago de Cabo Verde está localizado na zona subsariana, com um clima árido ou semiárido. A temperatura média anual raramente é superior a 25 °C e não desce abaixo dos 20 °C. A temperatura da água do mar varia entre 21 °C em Fevereiro e 25 °C em Setembro. As estações do ano são fundamentalmente duas: "as-águas" e "as-secas" ou "tempo das brisas".

A estação chuvosa, de Agosto a Outubro, é muito irregular e geralmente com fraca pluviosidade, em especial nas ilhas de São Vicente e Sal, onde tem havido vários anos seguidos sem chuva. As ilhas mais acidentadas, como Santo Antão, Santiago e Fogo, beneficiam de maior pluviosidade. A estação mais seca, de Dezembro a Julho, é caracterizada por ventos constantes. A chamada "bruma seca", trazida pelo vento harmatão das areias do Saara, chega a provocar a interrupção dos serviços nos aeroportos.

População

É marcadamente jovem na sua estrutura etária, com quarenta por cento dos efectivos entre os 0 e 14 anos (estimativa 2005) e apenas 6% acima dos 65 anos. A média de idades da população cabo-verdiana ronda os 24 anos. A esperança média de vida, em 2003, os 71 anos (67 para homens; 75 para as mulheres). A taxa de mortalidade infantil, representava, em 2004, um valor de 20 por milhar (44 por milhar em 1990; 26 por milhar em 2000).

A taxa de crescimento da população, dependente dos fluxos migratórios, situou-se, no decénio 1990-2000 (data do último censo populacional), em cerca de 2,4 por cento, valor que se manteve constante até 2005. De aí em diante, prevê-se que a mesma estabilize em torno do

1,9%. Os agregados familiares, em 2006, eram constituídos, em média, por 4,9 membros (5 no meio rural e 4,5 no meio urbano). A grande maioria da população é, no entanto, constituído pelo campesinato e algum operariado.

Economia

A economia cabo-verdiana é principalmente focada no crescente turismo e em investimentos estrangeiros, que se beneficiam do clima quente o ano todo, da paisagem diversificada e da riqueza cultural, especialmente na música. Historicamente, o nome "Cabo Verde" tem sido usado para se referir ao arquipélago e, desde a independência, em 1975, ao país. Em 2013, o governo local determinou que a designação em português "Cabo Verde" passaria a ser utilizado para fins oficiais, como na Organização das Nações Unidas (ONU).

Cabo Verde é um estado arquipélago com uma economia subdesenvolvida e que sofre com uma carência de alternativa de recursos e com o crescimento populacional. Os principais meios económicos são a agricultura, a riqueza marinha do arquipélago, a prestação de serviços (que corresponde a 80% do produto interno bruto) e, mais recentemente, o turismo (que tem ganhado crescente relevância). As principais ilhas turísticas são a Ilha do Sal e a Ilha da Boa Vista.

A economia cabo-verdiana desenvolveu-se significativamente desde o final da década de 2000. Nos dias atuais, essa transformação é sustentada por um vasto programa de infraestrutura por parte do governo em domínios vitais como os transportes terrestres, os transportes marítimos, os transportes aéreos e as comunicações, entre outros.

O país tem muitos emigrantes espalhados pelo mundo (com especial foco para Estados Unidos e Portugal), que contribuem com remessas financeiras significativas para o seu país de origem. Em 2007, Cabo Verde aderiu à Organização Mundial do Comércio (OMC) e, em 2008, o país deixou a classificação de "subdesenvolvido" para de renda média.

A localização estratégica de Cabo Verde, no cruzamento das vias aéreas e marítimas no meio do Atlântico, tem sido reforçado por melhorias significativas no porto do Mindelo (Porto Grande) e nos aeroportos internacionais do Sal e de Praia. Os principais portos são Mindelo e

Praia, mas todas as outras ilhas têm instalações portuárias menores. Além do aeroporto internacional do Sal, aeroportos foram construídos em todas as ilhas habitadas. Todos, exceto os aeroportos no Brava e Santo Antão, gozam de serviço aéreo regular. O arquipélago tem 3.050 km de estradas, dos quais 1.010 km são pavimentados, a maioria usando paralelepípedos.

As perspectivas económicas futuras do país dependem fortemente da manutenção dos fluxos de ajuda/cooperação estrangeira, do incentivo ao turismo, remessas do exterior, terceirização de trabalho para países africanos vizinhos e o impulso do programa de desenvolvimento do governo.

Cultura

A cultura de Cabo Verde caracteriza-se por uma miscigenação de elementos europeus e africanos. Não se trata de um somatório de duas culturas, convivendo lado a lado, mas sim, um terceiro produto, totalmente novo, resultante de um intercâmbio que começou há quinhentos anos.

O caso cabo-verdiano pode ser situado no contexto comum das nações africanas, no qual as elites, que questionaram a superioridade racial e cultural europeia e que, em alguns casos, empreenderam uma longa luta armada contra o imperialismo europeu e pela libertação nacional, utilizam hoje o domínio dos códigos ocidentais como principal instrumento de dominação interna.

O povo cabo-verdiano é conhecido por sua musicalidade, bem expressa por manifestações populares como o Carnaval de Mindelo, cuja importância faz com que a cidade seja conhecida nos dias dos festejos como "Brazilim" (ou "pequeno Brasil"). Na música, há diversos géneros musicais próprios, dos quais se destacam a morna, o funaná, a coladeira e o batuque. Cesária Évora foi a cantora cabo-verdiana mais conhecida no mundo, conhecida como a "diva dos pés descalços", pois assim gostava de se apresentar no palco.

O sucesso internacional de Cesária Évora fez com que outros artistas cabo-verdianos, ou descendentes de cabo-verdianos nascidos em Portugal, ganhassem maior espaço no mercado

musical. Exemplos disso são as cantoras Sara Tavares, Lura e Mayra Andrade, entre outro, como Bana, Ildo Lobo, B. Leza.

A dieta de Cabo Verde é principalmente baseada em peixes e alimentos básicos como o milho e o arroz. Os vegetais disponíveis durante a maior parte do ano são batatas, cebolas, tomates, mandioca, repolho, couves e feijões secos. Frutas como bananas e papaias estão disponíveis durante todo o ano, enquanto outras, como mangas e abacates, são sazonais. Um prato popular servido em Cabo Verde é a cachupa, um cozido de milho, feijão e peixe ou carne. Um aperitivo comum é o pastel, geralmente recheado com carne ou peixe.

Desporto

A equipe esportiva mais bem-sucedida do país é a Seleção Cabo-Verdiana de Basquetebol, que ganhou a medalha de bronze no *Afrobasket* de 2007 da FIBA, depois de vencer o Egito em seu último jogo. O jogador mais conhecido do país é Walter Tavares, que teve passagem pela NBA e hoje joga pelo Real Madrid da Espanha. Cabo Verde é famoso pelo *windsurf* e *kiteboarding*.

O time de futebol nacional de Cabo Verde, apelidado de "Tubarões Azuis" ou "Crioulos", é a Seleção Cabo-Verdiana de Futebol e é controlado pela Federação Cabo-Verdiana de Futebol. A equipa jogou no Campeonato Africano das Nações em 2013 e 2015. O país competiu em todas os Jogos Olímpicos de Verão desde 1996.

2.2 Caraterização da ilha de São Vicente

São Vicente é a segunda ilha mais populosa de Cabo Verde, localizada no grupo do Barlavento, a noroeste do arquipélago. O canal de São Vicente separa-a da vizinha ilha de Santo Antão. O Aeroporto Internacional Cesária Évora localiza-se a sul da cidade do Mindelo, o principal centro urbano da ilha e a segunda maior cidade do país, onde se concentra grande parte da população da ilha que no seu todo, conta com 74.136 habitantes. Mindelo é frequentemente considerada ilha cultural de Cabo Verde.

A ilha, de aspecto húmido e árido, tem na pesca, no turismo e na exploração do seu movimentado porto de mar — o Porto Grande — as suas principais fontes de receita.

São Vicente tem muitos pratos típicos, muitos deles tendo o marisco por base. Para além da célebre "cachupa", pontificam o "arroz de cabidela de marisco à Dadal" e o "guisado de percebes" a feijoadada.

São Vicente é também conhecido pelo Festival Internacional de Música da Baía das Gatas — realizado no primeiro fim-de-semana de lua cheia do mês de Agosto — e por ser a terra natal da célebre cantora Cesária Évora.

A ilha de São Vicente tem uma superfície de 227 km². Mede 24 km de leste a oeste e 16 km de norte a sul. É a sétima maior ilha de Cabo Verde (ou a quarta menor). Embora seja de origem vulcânica, a ilha é relativamente plana, especialmente a área central, a zona leste do Calhau e a zona norte da Baía das Gatas. O ponto mais alto da ilha é o Monte Verde com 774 m de altitude.

Outras elevações importantes são o Monte Cara — assim chamado por fazer lembrar um rosto humano olhando o céu (488 m no pico do "queixo", 480 m na ponta do "nariz", estando a maior elevação da formação montanhosa no pico de Fateixa, mais a oeste, com 571 m), o conjunto Madeiral/Topona (675 m e 699 m, respectivamente) e Tope de Caixa (535 m).

Clima

Apesar da forte erosão, são ainda bem visíveis algumas crateras de vulcões como é o caso do vulcão Viana, no leste da ilha, e a própria baía do Porto Grande. A área urbana do Mindelo localiza-se na zona noroeste. As praias de Areia Branca da Baía das Gatas, Calhau e São Pedro. A ilha está quase totalmente despida de vegetação, tendo sido efectuado um trabalho de plantação de acácias nas zonas mais planas, como ao longo da ribeira de São Pedro, na Ribeira de Vinha e na zona interior de Salamansa. O sucesso destas plantações tem sido muito limitado.

O clima é tropical seco, rondando os 24 °C de temperatura média do ar. A temperatura da água do mar oscila, durante o ano, entre os 12 °C e os 25 °C. Há duas estações: de Novembro a Julho decorre a estação seca e é quando sopram os ventos alísios; de Agosto a Outubro é a "estação das chuvas", embora a precipitação seja na realidade baixa.

São Vicente seria a última das ilhas do arquipélago a ser povoada. Foi só em 1838, quando se estabeleceu um depósito de carvão para abastecimento dos navios em rota pelo Atlântico na baía do Porto Grande, que a população se começou a fixar, fundando-se a cidade do Mindelo. Com a expansão do vapor, na segunda metade do século XIX, São Vicente teve um surto de desenvolvimento, com diversos depósitos de carvão inglês em actividade e dezenas de navios a alcançarem o porto de Mindelo para se reabastecerem.

A ilha tornou-se escala obrigatória a meio do Atlântico para navios de todo o mundo e marinheiros de muitas nacionalidades confraternizavam nas tabernas e cafés do Mindelo. Por essa altura, a cidade tornou-se um centro cultural importante e cosmopolita onde a música, a literatura e o desporto eram cultivados. Chegou mesmo a aventar-se a hipótese de se transferir a capital de Cabo Verde para o Mindelo.

O ciclo durou apenas algumas décadas, pois com a substituição, no início do século XX, do carvão pelo diesel como combustível dos navios, o importante porto perdeu a sua preponderância, sendo substituído pelas Canárias e por Dacar.

Mais tarde, a ilha ganhou novo fôlego como ponto de ligação transatlântica de cabos submarinos de telégrafo. Em 1874 foram amarrados os cabos submarinos da *Western Telegraph Company* (atual Cable & Wireless), ligando a Praia da Mاتيota, na ilha de São Vicente, à Madeira e depois ao Brasil. Em 1886, Cabo Verde ficou também ligado à África e à Europa através de cabo submarino.

Do período áureo, a cidade do Mindelo conserva um centro histórico relativamente bem preservado, onde predomina a arquitectura de estilo colonial, sendo um bom exemplo o *Palácio do Governador*. O Liceu Ludgero Lima (antigo Liceu Nacional de Cabo Verde e Liceu Central Infante D. Henrique), inaugurado em 1856, teve enorme importância no desenvolvimento da consciência nacional cabo-verdiana, tendo lá estudado muitos dos

obreiros da independência nacional, incluindo Amílcar Cabral e o actual Presidente da República Jorge Carlos Fonseca.

A ilha de São Vicente faz parte do concelho homónimo que inclui também a vizinha ilha de Santa Luzia (desabitada). O concelho de São Vicente é constituído por uma única freguesia: Nossa Senhora da Luz. O "Dia do Município" é 22 de Janeiro, comemorando a data em que a ilha foi descoberta.

A freguesia é por seu lado dividida em zonas, geralmente sediadas nas localidades homónimas. Além da cidade do Mindelo, outras localidades assinaláveis do concelho incluem a Baía das Gatas, Calhau, Salamansa e a aldeia piscatória de São Pedro.

Economia

A economia da ilha sempre se baseou quase exclusivamente no comércio e nos serviços. Devido à falta de chuva, a agricultura é de subsistência. A pesca tem alguma relevância, mas apresenta condições para ser uma actividade de maior importância, não só pelas capturas - nomeadamente de lagosta - mas também pelas indústrias derivadas: conservas, seca e salga de peixe e construção naval.

O Porto Grande é o principal porto de Cabo Verde, por onde passam grande parte das importações do país. Está dotado de um terminal de contentores e de instalações de frio e silos que possibilitam a actividade de transbordo de cargas. Existe também uma moderna central de dessalinização da água do mar para consumo público e estaleiros navais.

No sector industrial, a ilha apresenta abundância de mão-de-obra, se bem que pouco qualificada, resultado do êxodo de habitantes de outras ilhas para São Vicente. Cerca de 27% da população empregada exerce profissões sem grande qualificação.

Empregados altamente qualificados - nomeadamente os quadros superiores de empresas e da administração pública e os que exercem funções de gestão e direcção - não chegam a 2% das profissões exercidas. Destaca-se, no entanto, uma maior participação das mulheres são-vicentinas nos lugares de decisão quando se compara com a média nacional.

Segundo o censo de 2000, São Vicente é a ilha que apresenta a maior taxa de desemprego do país (23 %) enquanto a média nacional se fica pelos 17%. O desemprego afeta mais as mulheres do que os homens. O parque industrial da ilha - Zona Industrial do Lazareto - concentra diversas unidades fabris, essencialmente de investimento estrangeiro, nas actividades de calçado, confecções e transformação de pescado.

Cultura

São Vicente foi sempre uma ilha fértil em actividades de diversão culturais. A sua noite é famosa pelos seus bares animados com música ao vivo, nos quais por exemplo se iniciou a carreira de Cesária Évora. Além da música, na cultura são-vicentina destacam-se áreas como o teatro e a literatura.

Eventos anuais têm grande destaque, como Carnaval, o Mindelact (Festival Internacional de Teatro) e as festividades de Fim de Ano. Nos últimos anos, o Centro Nacional de Artesanato do Mindelo tem vindo a apoiar os artesãos locais, nomeadamente na produção e comercialização de peças de cerâmica, artigos feitos de cascas de coco e colares de conchas e pedras.

Desporto

São Vicente tem uma grande tradição ao nível do desporto, visto terem sido daqui que muitas modalidades se espalharam para as restantes ilhas. O windsurf, por exemplo, conta aqui com excelentes condições. A praia de São Pedro é considerada uma das melhores para a prática do *windsurf*, como tem constatado muitos campeões mundiais da modalidade.

O ciclismo, os passeios a pé e a cavalo são boas formas para conhecer a ilha. A marca inglesa na ilha ainda hoje é reconhecível, nomeadamente no golfe. São Vicente dispõe de um campo de golfe, sem relva, com 18 buracos. Por estas razões, o turismo apresenta óptimas perspectivas de crescimento na ilha de São Vicente, tal como no resto do arquipélago de Cabo Verde.

2.3 Caraterização do Mindel Hotel, SA

Figura 3- Mindel Hotel, SA



Fonte: *Site* do Mindel Hotel, SA (mindelhotel.cv).

Natureza

Mindel Hotel foi criado a 5 de Agosto de 1999 por um empreendedor estrangeiro e passou a pertencer ao grupo INCO (*Internacional Investment Group*) a partir da mesma data, abrangendo o Santantão Art Resort (hotel situado em Santo Antão, em Porto Novo) e a IACV (Indústria Alimentar de Cabo Verde, em São Vicente, na zona de Lazareto). A INCO tem feito muitos investimentos em São Vicente, nomeadamente a remodelação do Éden Parque, construção de um edifício fabril e de um armazém para usufruto do grupo na zona de Lazareto.

Tipo de sociedade

O “Mindel Hotel, S.A. “ é uma sociedade anónima criada por um empreendedor e adotado pelo grupo *International Investment Group* (INCO) desde 1999. A Direção é efetuada pela Administração do Grupo (INCO), dirigida pela Direção Geral do Mindel Hotel, que coordena as Relações Públicas, a Animação/Eventos e as diferentes seções de serviço das quais o Bar, a Contabilidade, a Cozinha, as Compras, a Governanta, a Manutenção, a Recepção, o Restaurante e a Segurança.

Missão, visão e objetivos

O Mindel Hotel, S.A. tem como **missão** oferecer conforto através de um serviço personalizado e de alta qualidade, permitindo assim a plena satisfação dos clientes. A sua **visão** é ter um crescimento de forma consolidada, sustentável e ser referência de serviços em hotelaria. E tem o **objectivo** de atingir e manter altos níveis de qualidade dos serviços prestados e exercer as expetativas dos clientes.

Acolhimento

O Mindel Hotel está apetrechado com 70 quartos, dos quais 5 suites e 5 suites juniores, todos devidamente equipados com ar condicionado, TV satélite, minibar, telefone e água quente, garantindo aos clientes o conforto necessário e um descanso relaxante, com um terraço e acesso Wi-Fi gratuito. Os quartos deste hotel possuem uma televisão de ecrã plano com canais por cabo, ar condicionado e uma secretária, casa de banho privativa equipada com um bidé e produtos de higiene pessoal gratuitos.

É servido um *buffet* de pequeno-almoço na propriedade todas as manhãs. Está localizado em Mindelo, a 200 metros do centro cultural do Mindelo, a propriedade fica perto da *Art D’Cretcheu*, do mercado municipal de Mindelo e do *Capvertdesign* Artesanato, a 800 metros da Torre de Belém e da Estátua de Diogo Afonso.

Categoria

Dos 17 de 60 estabelecimentos turísticos nomeadamente os hotéis de Mindelo: “Praça 3 Boutique Hotel”, “Pousada Monte Cara”, “Casa Branca”, “*Blue Marlin Hotel*”, “Oasis Porto Grande”, “Solar Windelo”, “*Apart Hotel Avenida*”, “O Dom Paco Hotel”, “Hotel Alto Fortim”, “*Kira’s Boutique Hotel*”, etc. É hoje avaliado com a categoria de três estrelas, em termos de custo-benefício de 60 lugares para ficar em Mindelo está no 25º lugar.

Serviço

É considerada pelos clientes como um bom hotel, com um serviço de primeiro nível, e está localizado no coração da cidade do Mindelo, São Vicente, arquipélago de Cabo Verde. A sua localização está apenas a 10 minutos do aeroporto “Cesária Évora”. É um hotel adequado para homens de negócio, turistas e igualmente pessoas que procuram um ambiente de relaxe, segurança e tranquilidade.

O hotel é do estilo contemporâneo, devidamente equipado e reconhecido internacionalmente por um conforto único e diversificado. O hotel tem um serviço de restauração e churrasqueira, com uma diversidade de Menu, que não se pode encontrar em nenhum outro hotel de Mindelo.

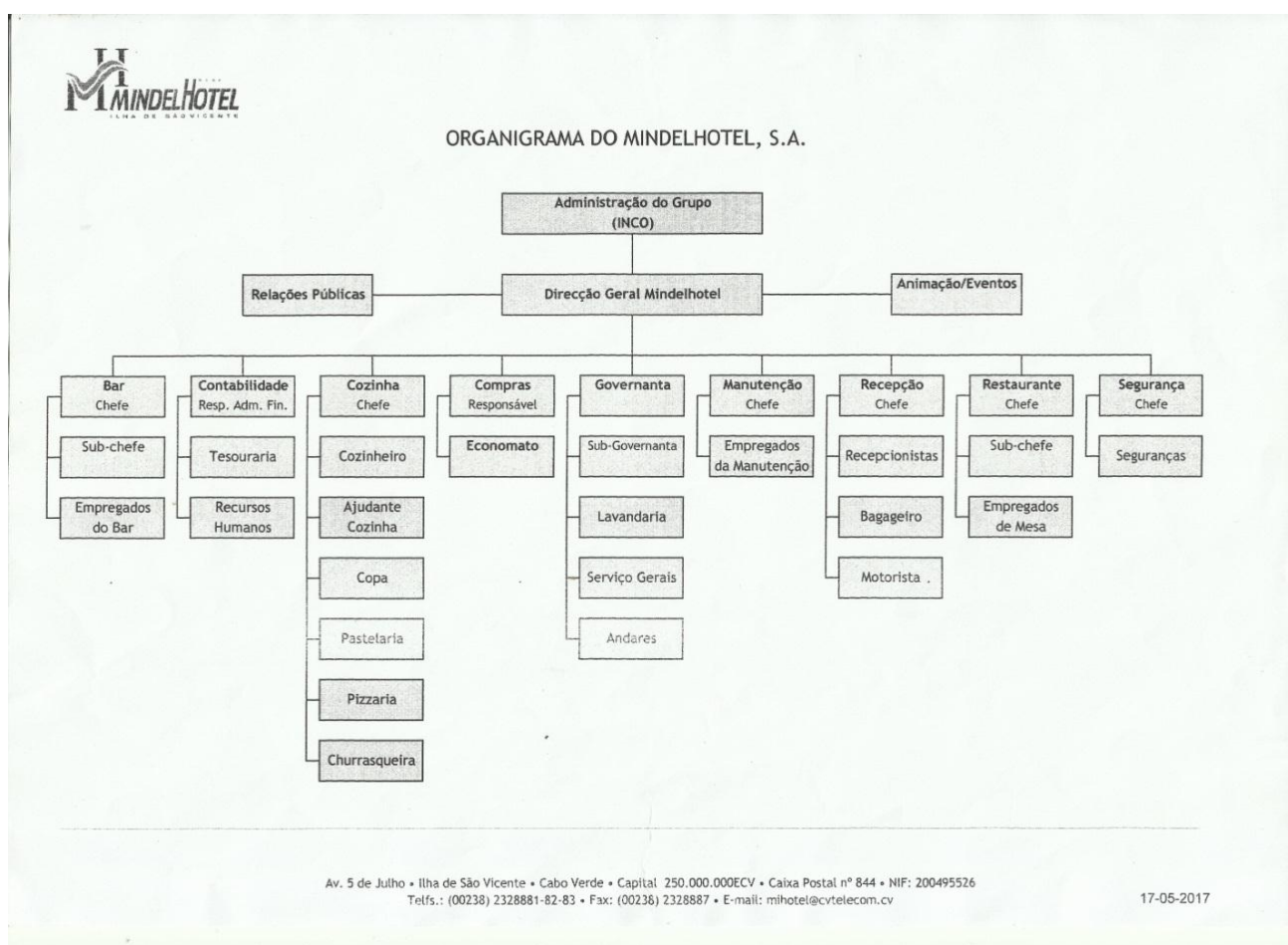
Eventos

Preparado para receber eventos sociais e corporativos, Mindel Hotel, coloca à sua disposição, Sala de Conferências com capacidade para 70 pessoas. *Show live* com diferentes artistas, nacionais e internacionais, realização de casamentos, batizados e imposição de fitas. Tem ao seu serviço cerca de 50 trabalhadores e 8 prestadores de serviços em que grande parte são empregados de mesa (secção de bar/restaurante), cozinheiros e recepcionistas na maioria com escolaridade secundária.

Estrutura organizacional

O Mindel Hotel, S.A. apresenta o seguinte organigrama:

Figura 4- Organigrama do Mindel Hotel, SA.



Fonte: Mindel Hotel, SA.

O Mindel Hotel utilizou no passado um modelo de AD, até o ano de 2011, constituído por 6 carateres apenas, incluindo as identificações da organização e do colaborador, a seção de serviço do mesmo e a data da aplicação da avaliação, e no final, os espaços para as assinaturas do chefe de seção e do Diretor da empresa (conforme apresentada em anexo).

2.4 Apresentação e Análise dos Resultados

Aqui serão apresentados em primeiro lugar, os dados característicos da amostra em estudo, que abrange 30 funcionários inquiridos no Mindel Hotel. Os participantes da pesquisa são os funcionários e o Diretor do Mindel Hotel, que atuam no sector hoteleiro, abrangendo diversos departamentos e funções. Os dados foram analisados mediante respostas recolhidas através de dois questionários padronizados, em que um deles se dirigia ao Diretor e outro a 30 dos funcionários da empresa.

2.4.1 Estatística descritiva

Dos 30 funcionários do Mindel Hotel, SA, que responderam o questionário (conforme evidenciados na tabela abaixo), sendo a maioria: do sexo feminino (63,3%); de idade compreendida entre 25 a 35 (43.3%); de estado civil solteiro (80,0%); possuem o ensino secundário (53,3%); da seção de Cozinha (26,7%).

Tabela 4 – Representação em frequência e percentagem dos dados sociodemográficos).

Variáveis		Frequência (<i>Frequency</i>)	Percentual (<i>Percent</i>)
Sexo	F	19	63,3%
	M	11	36,7%
Idade	18 a25	5	16,7%
	25 a 35	13	43,3%
	35 ou mais	12	40,0%
Estado Civil	Solteiro	24	80,0%
	Divorciado	1	3,3%
	Casado	4	13,3%
	Dado omisso		
Habilitações Literárias	Ensino básico	8	26,7%
	Ensino secundário	16	53,3%
	Bacharelato	1	3,3%
Seção	Licenciatura	5	16,7%
	Bar/Restaurante	5	16,7%
	Contabilidade e Administração	4	13,3%
	Cozinha	8	26,7%
	Compras	1	3,3%
	Limpeza, lavandaria e andares	3	10,0%
	Manutenção	2	6,7%
	Receção	5	16,7%
	Segurança	2	6,7%

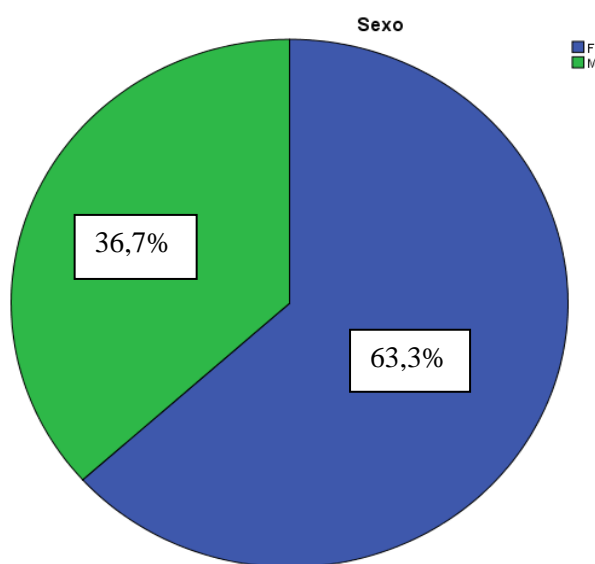
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 – Dados da pesquisa representadas em frequência e percentagem (dados socioprofissionais).

Variáveis	Categorias	Frequência (Frequency)	Percentual (<i>Percent</i>)
Tempo de serviço?	3 a 6 meses	3	10,00%
	6 a 12 meses	2	6,70%
	1 a 3 anos	10	33,30%
	3 a 5 anos	2	6,70%
	5 a mais anos	13	43,30%
Tipo de contrato?	3 meses	17	56,70%
	6 meses	2	6,70%
	1 ano	1	3,30%
	Outro	2	6,70%
	Incerto	3	10,00%
	Missing	5	16,70%
Conhece os objetivos?	Sim	8	26,70%
	Não	13	43,30%
	Talvez	9	30,00%
Está ciente que precisa esforçar para fazer bem o seu trabalho?	Sim	29	96,70%
	Talvez	1	3,30%
Recebe prémios ao bom desempenho?	Não	29	96,70%
	Talvez	1	3,30%
Acha que tem oportunidade de crescimento nesta empresa?	Sim	5	16,70%
	Não	17	56,70%
	Talvez	8	26,70%
Existe boas relações empregado-superior?	Sim	8	26,70%
	Não	13	43,30%
	Talvez	9	30,00%
Está satisfeito com a sua carga horária?	Sim	26	86,70%
	Não	3	10,00%
	Talvez	1	3,30%
Sente-se motivado?	Sim	12	40,00%
	Não	13	43,30%
	Talvez	5	16,70%
Aplica-se avaliações de desempenho	Sim	1	3,30%
	Não	25	83,30%
	Talvez	4	13,30%
Com que frequência aplica-se avaliações de desempenho?	Anuais	2	6,70%
	Não se aplica	28	93,30%
Acha que a avaliação de desempenho traz efeitos positivos aos funcionários?	Sim	29	96,70%
	Não	1	3,30%
Oferecem formações?	Sim	10	33,30%
	Não	16	53,30%
	Talvez	4	13,30%
Existe relação de confiança e ajuda mútua no seu ambiente de trabalho?	Sim	14	46,70%
	Não	7	23,30%
	Talvez	9	30,00%
Acha que alcançou as expectativas do seu superior?	Sim	11	36,70%
	Não	6	20,00%
	Talvez	13	43,30%
Considera justo o salário que recebe?	Sim	2	6,70%
	Não	22	73,30%
	Talvez	6	20,00%

A análise de dados foi na maior parte através de gráficos de sectores (circular), escolhido pelo fato de ressaltar a participação do dado no total, sendo representações visuais dos dados. As informações foram transcritas e interpretadas com a reunião das opiniões dos pesquisados.

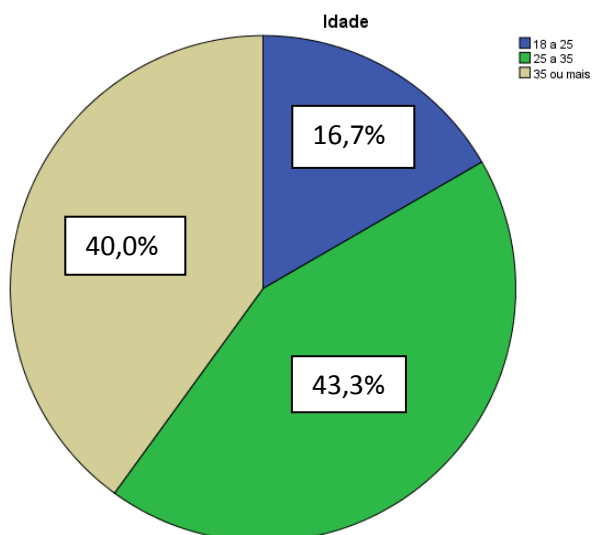
Gráfico 1- Distribuição percentual dos funcionários por sexo.



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico da distribuição dos funcionários inquiridos por sexo (género) mostra que a maioria é do sexo feminino, onde 63,3% do gráfico representa os funcionários do sexo feminino, e os restantes 36,7% são do sexo masculino.

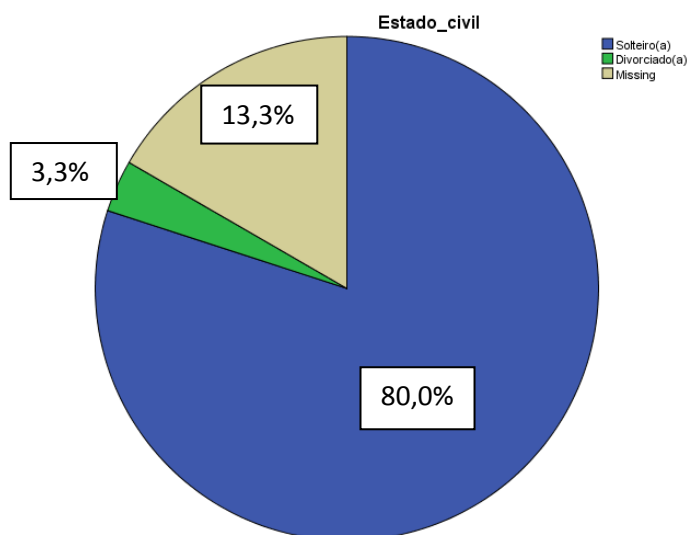
Gráfico 2- Distribuição percentual dos funcionários por idade



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico encontram-se distribuídas as idades dos funcionários representados por classes, em que a maioria de 43,3% tem idade compreendida entre 25 a 35 anos, 40,0% encontra-se no intervalo de 35 ou mais anos e os restantes 16,7%, representam os que pertencem ao intervalo de 18 a 25 anos de idade.

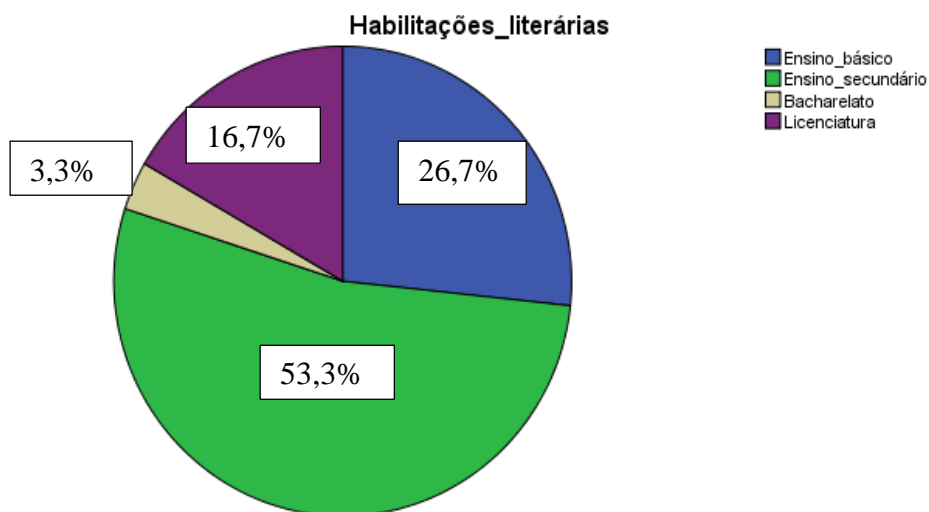
Gráfico 3- Distribuição percentual dos funcionários por estado civil.



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico representa o estado civil dos funcionários inquiridos, distribuído por estado civil, sendo a maioria representada por solteiros (as) de 80,0%, 13,3% de casados e os restantes 3,3% divorciado.

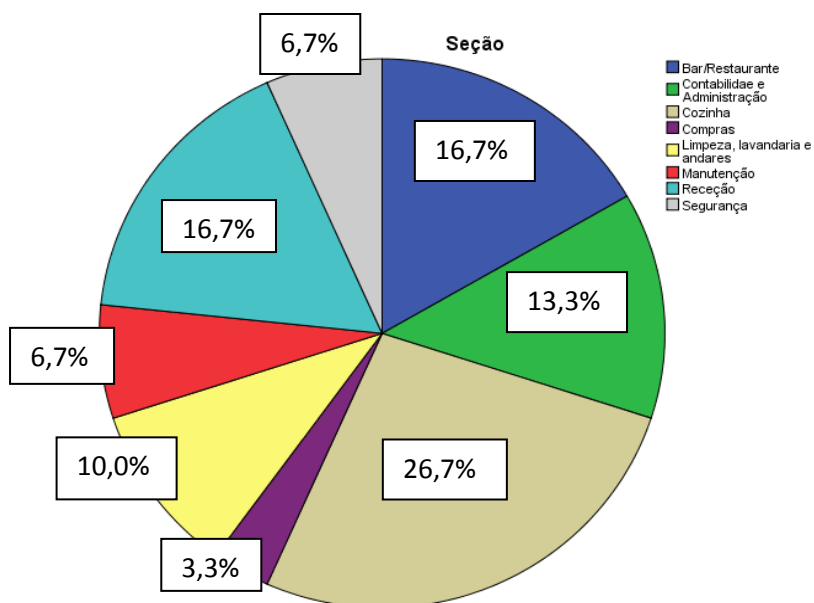
Gráfico 4 - Distribuição percentual dos funcionários por habilitações literárias.



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico a seguir encontram-se distribuídas as habilitações literárias por classes em que a maioria possui o Ensino secundário representado por 53,3%, 26,7% com Ensino básico, 16,7% com Licenciatura e os restantes 3,3% (1 indivíduo) com Bacharelato.

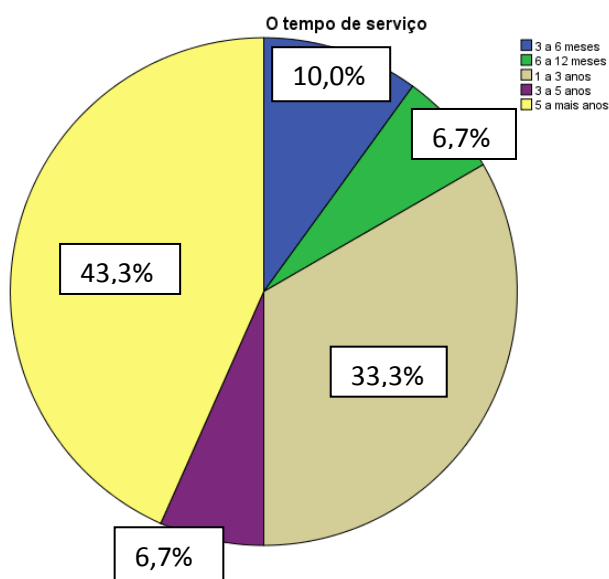
Gráfico 5- Distribuição percentual dos funcionários por seção



Fonte: Elaboração própria.

As seções de serviço dos funcionários estão distribuídas no gráfico em que 26,7% representando a seção de Cozinha como a maioria, 16,7% tanto do Bar/Restaurante como da recepção, 13,3% da Contabilidade e administração, 10,0% da Limpeza, lavanderia e andares e 6,7% tanto da Segurança como da Manutenção. A seção de cozinha é composta pela Cozinha, Churrasqueira e Pizzaria do hotel, daí a maior quantidade de inquiridos.

Gráfico 6- Distribuição percentual dos funcionários por tempo de serviço (trabalho).

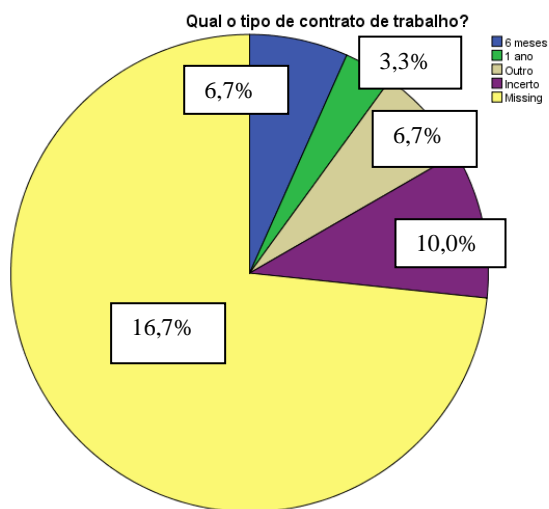


Fonte: Elaboração própria.

No que se refere a “Questão 1: A quanto tempo trabalha nesta empresa?”, de acordo com o gráfico abaixo, a maioria possui cerca de 5 a mais anos de trabalho na empresa com 43,3%, 33,3% com 1 a 3 anos de trabalho, 10,0% com 3 a 6 meses, 6,7% tanto para os que trabalham nela entre 6 a 12 meses como para aqueles com 3 a 5 anos.

Logo pode-se afirmar que a maior parte dos inquiridos tem muito tempo na empresa (5 a mais anos).

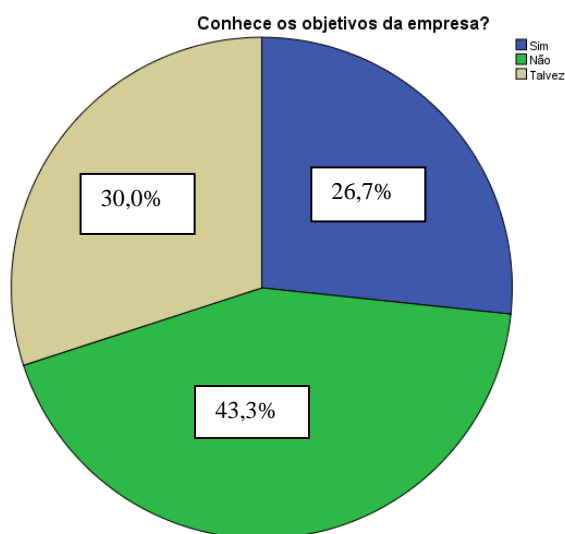
Gráfico 7- Distribuição percentual dos funcionários por tipo de contrato.



Fonte: Elaboração própria.

No que toca a “**Questão 2: Qual o tipo de contrato de trabalho tem com a empresa?**”, a maioria desconhece o fato, optando por não responder a questão (56,6%), o que mostra uma falha na comunicação interna e na Gestão dos recursos humanos da empresa. Os 10,0% possuem um regime de contrato de 3 meses, 6,7% tanto para aqueles com contrato de 6 meses como para os com outro regime de contrato, e os restantes 3,3% para aqueles com um regime de contrato de 1 ano (que representa um indivíduo apenas).

Gráfico 8 - Distribuição percentual dos funcionários que conhecem, que não conhecem e que talvez conheçam os objetivos da empresa.



Fonte: Elaboração própria.

Conforme apresentados no gráfico referente a “**Questão 3: Você conhece os objetivos desta empresa?**”, a maior parte dos funcionários respondeu “Não” (43,3%), o que pode ser interpretado como mais uma falha na comunicação interna do hotel. Os 30,0% responderam “Talvez”, logo não têm a certeza se conhece os objetivos da empresa. Os restantes 26,7% responderam “Sim”, ou seja, conhecem os objetivos da empresa.

Gráfico 9- Distribuição percentual dos funcionários que estão cientes que precisam fazer para que seu trabalho seja bem feito e que talvez estejam cientes disso.



Fonte: Elaboração própria.

Dada a “**Questão 4: Está ciente que precisa fazer com que o seu trabalho seja bem feito?**”, a maioria responderam “Sim”, representada por 96,7% dos funcionários (quase na totalidade), o que quer dizer que estão cientes de que precisam desempenhar bem as suas funções dentro da empresa. Os restantes 3,3% (representado por 1 indivíduo) responderam “Talvez”, o que significa que não tem certeza se deve esforçar-se ou não para desempenhar bem as suas funções.

Logo, a maioria dos funcionários preocupa-se em desempenhar da melhor forma as suas funções dentro da empresa.

Gráfico 10- Distribuição percentual dos funcionários que afirmam que recebem, que não recebem e que talvez recebam prémio de desempenho.



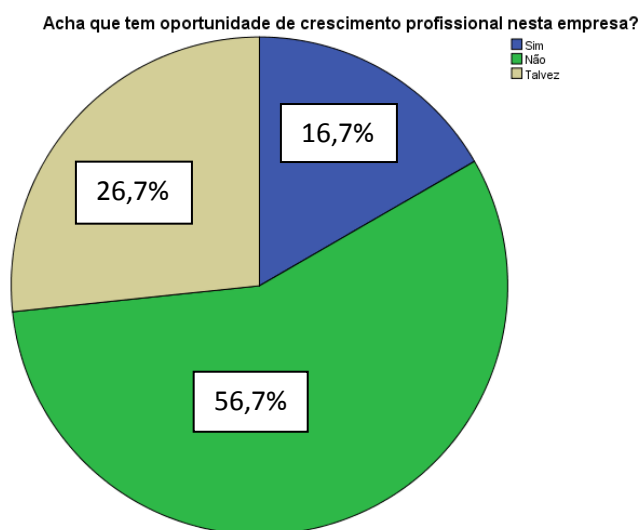
Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a **“Questão 5: A empresa oferece prémios ao bom desempenho?”**, a maioria respondeu “Não” representado por 96,7% (quase a totalidade), em que apenas 3,3% (um funcionário) afirma que a empresa oferece prémios ao bom desempenho.

O que pode ser considerado uma situação razoável e de se esperar, dada a afirmação provinda da direção de que a empresa, normalmente não oferece prémios ao bom desempenho, apenas em situações pontuais de merecimento do funcionário e caso seja conveniente para a empresa.

Logo, aqui a resposta “Talvez” pode ter resultado de uma situação de incerteza por desconhecer o assunto e por nunca ter recebido prémio pelo seu desempenho, o que poderá ter provindo tanto do desmerecimento como da incapacidade financeira da empresa.

Gráfico 11- Distribuição percentual dos funcionários que acham que têm oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa

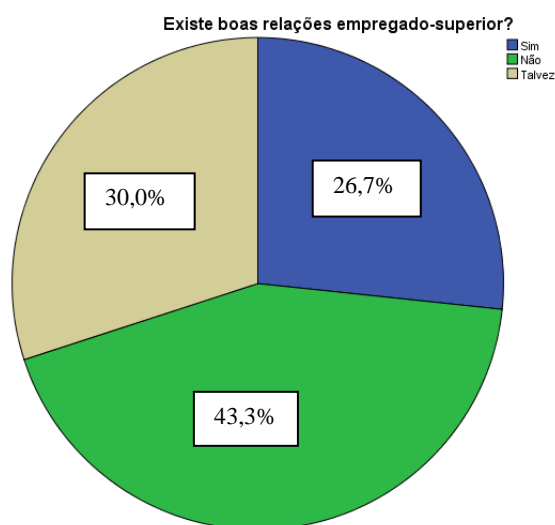


Fonte: Elaboração própria.

Levando em consideração a **“Questão 6: Acha que tem oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa?”**, a maioria respondeu “Não” representada por 56,7%, outros 26,7% responderam “Talvez” e os restantes 16,7% responderam “Sim”.

Logo nota-se aqui uma situação bastante crítica uma vez que contradiz a afirmação da direção, de que a empresa trabalha com base em planos de carreira. Ou então a empresa contem um plano de carreira pouco eficaz. Portanto observa-se aqui o descontentamento da maioria dos funcionários em relação a falta de oportunidade de crescimento profissional provinda da empresa.

Gráfico 12- Distribuição percentual dos funcionários que afirma ter, não ter e que talvez tenham boas relações com os seus superiores.

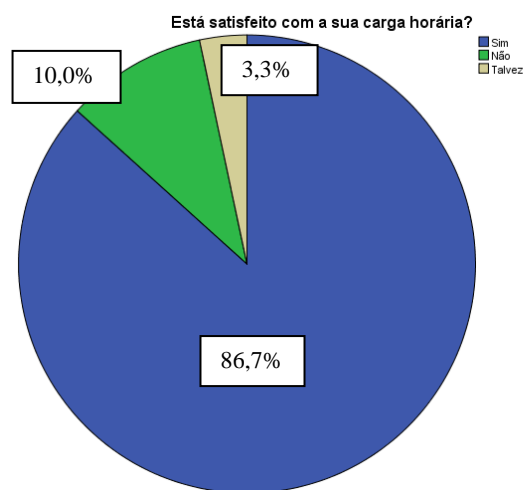


Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a **“Questão 7: Existem boas relações humanas entre os empregados e seus superiores?”**, a maioria respondeu “Não” (43,3%), ou seja, alegam a existência de boas relações entre os empregados e seus superiores, 30,0% responderam “Talvez” mostrando incerteza ou evitando generalizar a sua resposta. Os 26,7% responderam “Sim”, logo na sua opinião existem boas relações entre empregados e superiores.

Dada a afirmação provinda da direção, existe muita dificuldade em satisfazer a todos os funcionários, podemos considerar esta situação razoável, levando em consideração de que a GRH requer muita destreza por se tratar de trabalhar com pessoas e de serem todas diferentes (cada um com a sua cultura, suas atitudes e seus valores).

Gráfico 13- Distribuição percentual dos funcionários satisfeitos, insatisfeitos e que talvez estejam satisfeitos, com a carga horária trabalhada diariamente.

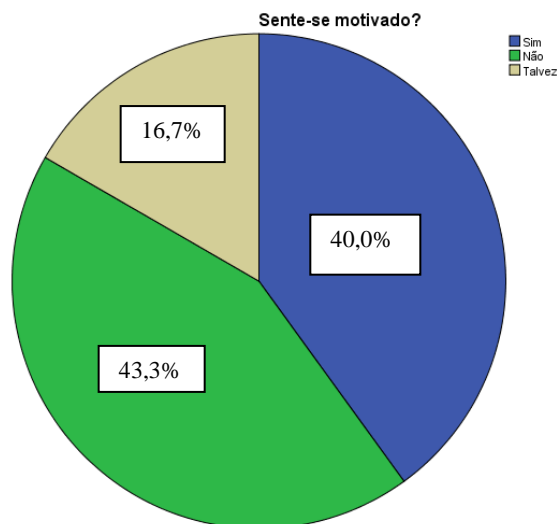


Fonte: Elaboração própria.

Conforme representada no gráfico a **“Questão 8: Está satisfeito com a carga horária a que trabalha por dia?”**, a maioria dos funcionários respondeu “Sim” (86,7%), afirmando estar satisfeito com a sua carga horária, 10,0% responderam “Não”, e os restantes 3,3% responderam “Talvez”.

Logo a maior parte se sente satisfeito com as horas de trabalho a que despendem diariamente no Mindel Hotel. Apesar de se esperar, dado ao dever de todo e qualquer trabalhador de cumprir oito horas de trabalho diariamente. Despendida na empresa normalmente, por turnos rotativos e com direito a 1 dia de folga por semana, considerando a existência de um regulamento interno que controle este tipo de situações.

Gráfico 14- Distribuição percentual dos funcionários que se sentem motivados, que não se sentem motivados e que talvez se sintam motivados para trabalhar na empresa.

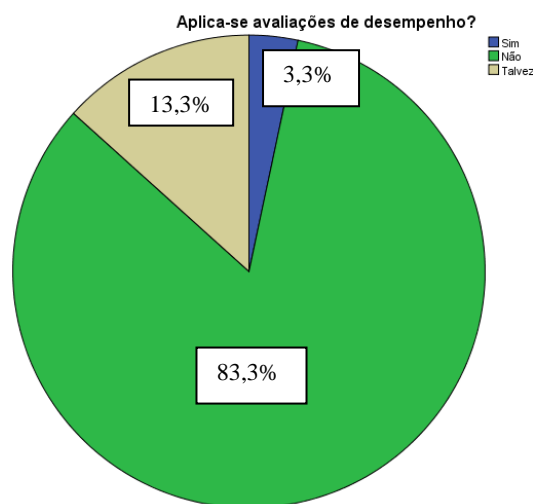


Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a “**Questão 9: Sente-se motivado em trabalhar na empresa?**”, a maioria respondeu “Não” (43,3%), 40,0% responderam “Sim” e os restantes 16,7% responderam “Talvez”.

Podendo aqui considera-se uma situação crítica dada a importância da motivação para a gestão e para o sucesso de uma empresa e a afirmação da direção das dificuldades encontradas para satisfazer os funcionários nesta empresa.

Gráfico 15 - Distribuição percentual dos funcionários que responderam sim, não e talvez, à aplicação de avaliações de desempenho na empresa.



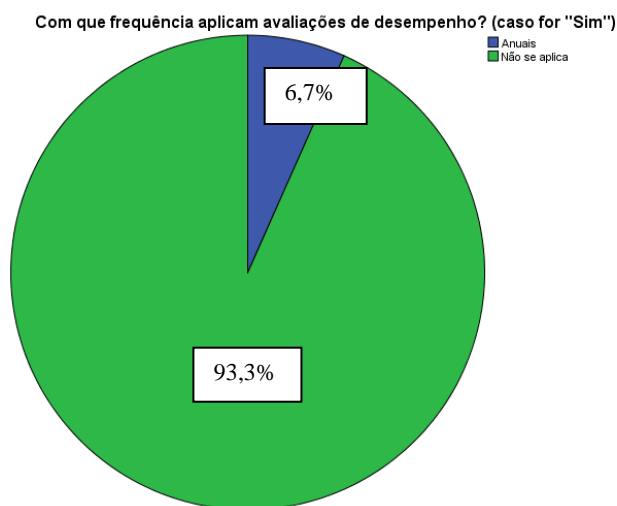
Fonte: Elaboração própria.

Levando em consideração a **“Questão 10: A empresa aplica avaliações periódicas do desempenho aos funcionários?”**, a maior parte dos funcionários respondeu “Não” (83,3%), 13,3% responderam “Talvez” e os restantes 3,3% responderam “Sim”.

Neste caso pode-se considerar aqui a existência de uma situação bastante crítica dada a importância da AD na gestão de qualquer empresa e levando em conta a afirmação da direção de que a empresa adota a política de avaliações de desempenho através de informações providas dos superiores diretos sobre os funcionários.

Logo podemos concluir que essas avaliações possuem caráter indireto e informal, por isso os funcionários desconhecem a prática de avaliações de desempenho no hotel, mostrando assim uma falha na comunicação, pois os avaliados têm o direito de saber que estão a ser avaliados.

Gráfico 16 - Distribuição percentual dos funcionários por frequência (periodicidade) da aplicação das avaliações de desempenho.



Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a **“Questão 11: Caso aplicarem avaliações de desempenho, com que frequência ocorre?”**, a maioria respondeu “Não se aplica” representando um percentual bastante elevado de 93,3%. Os restantes 6,7% responderam “Anualmente”, ou seja, afirmam que as avaliações de desempenho são aplicadas anualmente.

De acordo com as informações providas da direção do hotel, ela trabalha com planos de carreira por isso, a periodização das avaliações de desempenho não é fixa, variando conforme as necessidades sugidas.

Gráfico 17 - Distribuição percentual dos funcionários que concordam, que não concordam e o que talvez concordem que a avaliação traga melhorias para os funcionários.

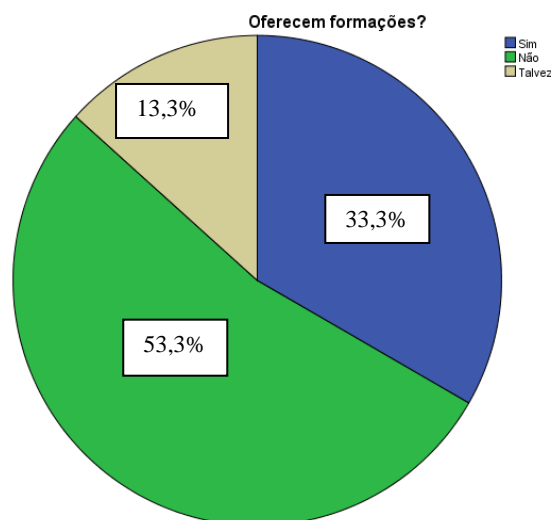


Fonte: Elaboração própria.

Dada a **“Questão 12: Acha que as avaliações de desempenho trazem efeitos positivos para os funcionários?”**, a maioria representando 96,7% (a quase totalidade) dos funcionários responderam “Sim”, e os restantes 3,3% responderam “Não”.

Neste caso, a situação é muito boa apesar de manifestar o desejo de serem avaliados pelo seu desempenho e de receberem *feedback* e/ou recompensa por isso, já que, de acordo com a afirmação da direção, eles não sabem que estão sendo avaliados e menos ainda, sobre os resultados, as conclusões e decisões tomadas a partir destas avaliações.

Gráfico 18- Distribuição percentual dos funcionários que responderam que a empresa oferece, não oferece e que talvez ofereça formações ao funcionários.

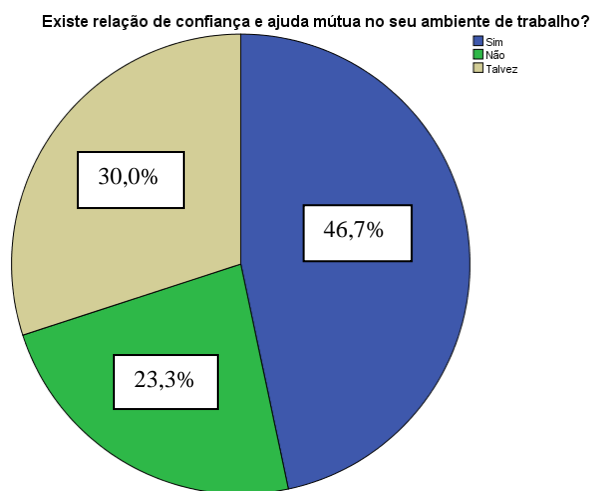


Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a **“Questão 13: A empresa oferece formações aos funcionários?”**, 53,3% responderam “Não”, representando a maioria dos funcionários, os outros 33,3% responderam “Sim” e os restantes 13,3% responderam “Talvez”.

Aqui podemos identificar uma situação também crítica dada a afirmação da direção de que oferecem estágios aos funcionários antes da inserção na empresa com duração geralmente de um mês, como forma de capacitar o indivíduo para o cargo a desempenhar, sendo o estágio considerado como formação e adaptado à empresa. Portanto, os estagiários aprendem com os funcionários mais antigos e experientes em vez de receberem formações.

Gráfico 19- Distribuição percentual dos funcionários que responderam que existe, que não existe e que talvez exista relações de confiança e ajuda mútua no ambiente de trabalho.



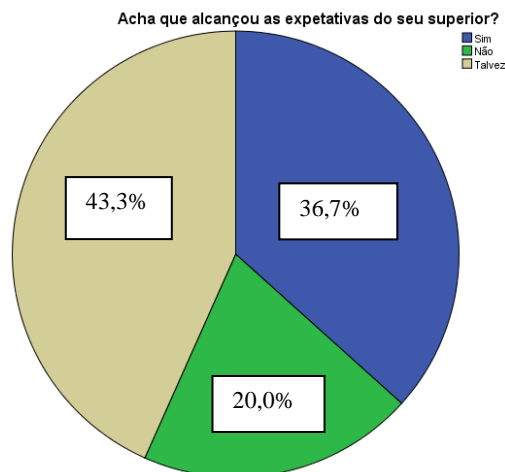
Fonte: Elaboração própria.

No caso do gráfico que representa a **“Questão 14: Existe uma relação de confiança e ajuda mútua no ambiente de trabalho?”**, 46,7% responderam “Sim” (representando a maioria), 30,0% responderam “Talvez” e os restantes 23,3% responderam “Não”.

Aqui a situação pode ser considerada boa dado que quando se trabalha em equipa é difícil generalizar, pois o funcionário pode relacionar-se bem com alguns e com outros nem por isso.

Estes tipos de situação põem em causa a afirmação da direção de que os funcionários preocupam-se em ter uma equipa coesa, motivada para dignificar o nome do hotel, ou por outro lado, as dificuldades em satisfazer a todos acaba por causar discórdia ou mau ambiente mas, mesmo assim poderão se esforçar para trabalharem em equipe da melhor forma.

Gráfico 20 - Distribuição percentual dos funcionários que acham, que não acham e que talvez tenham alcançado as expectativas do seu superior.

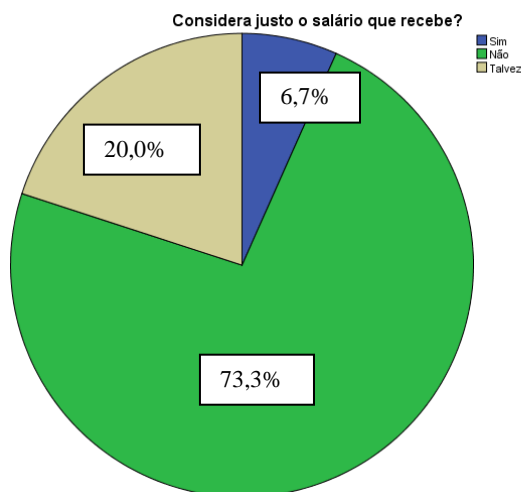


Fonte: Elaboração própria.

Levando em consideração as respostas dos inquiridos à **“Questão 15: Acha que alcançou as expectativas do seu superior?”**, a maioria pensa ter alcançado as expectativas do seu superior representado por 43,3% com a resposta “Talvez”, 36,7% responderam “Sim” e os restantes 20,0% , “Não”.

Aqui podemos voltar a resposta da direção a questão sobre os funcionários terem atingido ou não as suas expectativas onde ele afirma que nem todos a atingiram e realça a preocupação dos mesmos em ter uma equipa coesa e motivada para dignificar o nome do hotel.

Gráfico 21 - Distribuição percentual dos funcionários que consideram, que não consideram e que talvez considerem o seu salário justo.



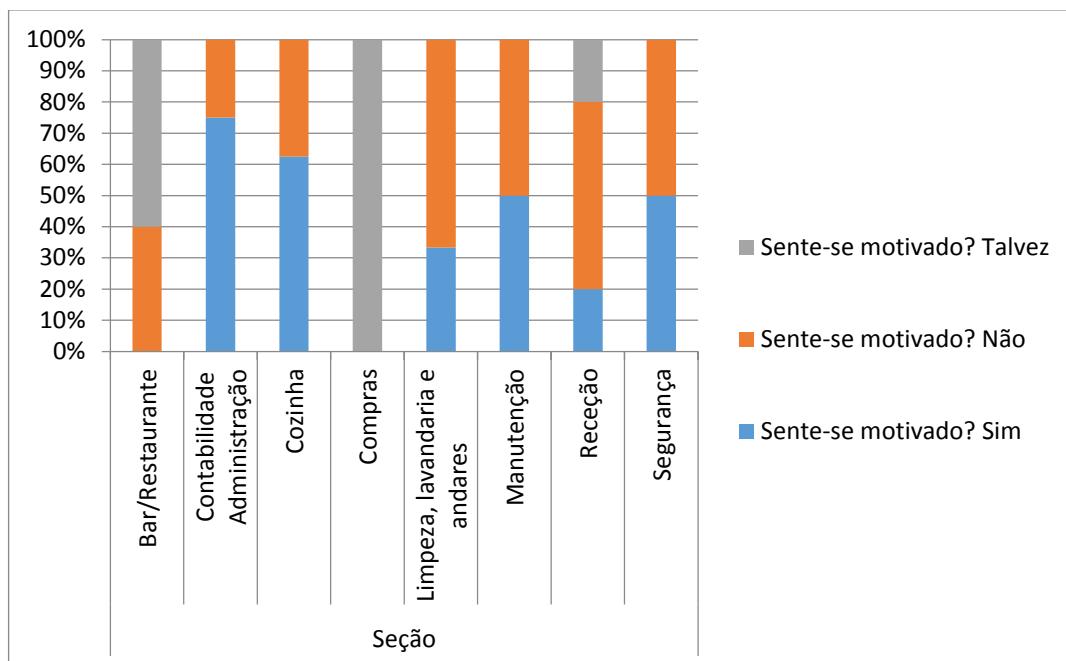
Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta o gráfico acima onde encontram-se distribuídas as respostas à **“Questão 16: Considera justo o seu salário, de acordo com as funções a que desempenha?”**, a maioria respondeu “Não” (73,3%), os outros 20,0% responderam “Talvez” e os restantes 6,7%, responderam “Sim”.

O que mostra grande insatisfação por parte dos funcionários em relação aos salários que recebem, se sentido injustiçados, o que vai ao encontro a questão respondida pela direção, na qual afirma-se que elaboram-se reuniões periódicas em que cada um expõe seus problemas, inquietações e/ou satisfações, o que muitas vezes procura-se resolver essas questões, mesmo com a enorme dificuldade de satisfazer a todos com sua decisões. Ou então, o Mindel Hotel não se encontra preparado financeiramente para recompensar de forma justa os seus funcionários.

2.4.2 Cruzamento de variáveis

Gráfico 22 – Cruzamento das variáveis: “Seção” e “Sente-se motivado?”.



Fonte: Elaboração própria.

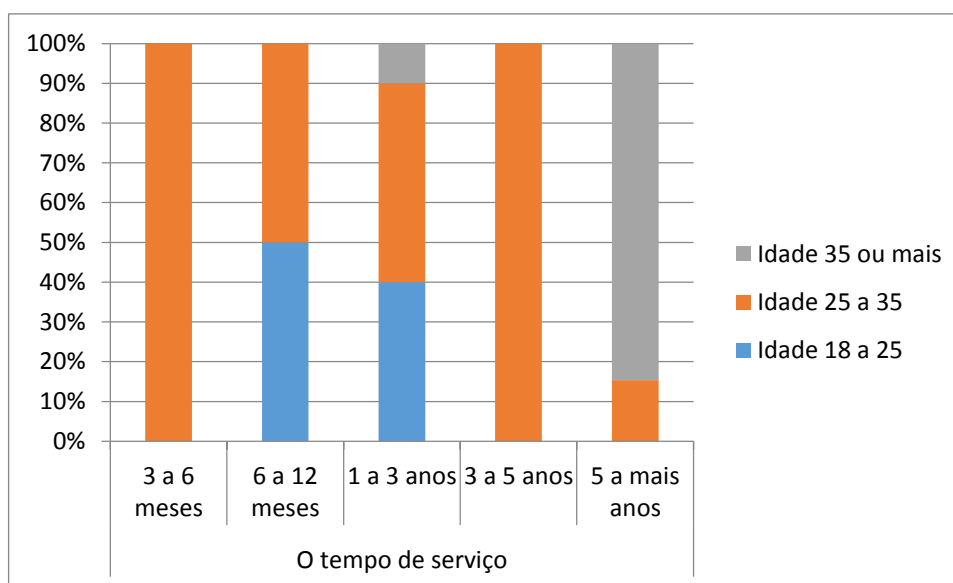
O gráfico acima mostra que 40% dos funcionários da seção de Bar/Restaurante não se sentem motivados e os restantes 60% (a maioria) têm dúvidas, portanto responderam “Talvez”. Na seção de Contabilidade e Administração 75% (a maioria) sentem-se motivados e os restantes 25%, nem por isso. Na seção de Cozinha 63% (a maioria) sente-se motivados e os restantes 37% nem por isso.

Na seção de Compras sentem-se no total (100%) em dúvidas, portanto a respondendo “Talvez”. Na seção de lavanderia, Limpeza e Andares 33% sentem-se motivados e os restantes 67% (a maioria) nem por isso. Na Manutenção 50% (metade) e os restantes 50% (metade) nem por isso. Na Recepção 20% se sentem motivados, 60% (a maioria) nem por isso e os restantes 20% estão em dúvidas, logo responderam “Talvez”. Na seção de Segurança 50% (metade) se sentem motivados e os restantes 50% (metade) nem por isso.

A direção e a gestão, na impossibilidade de agradarem a todos com as suas decisões e atitudes, no hotel verifica-se uma quantidade bastante significativa de funcionários desmotivados, nomeadamente os casos mais críticos: nas seções de Receção e da Limpeza, lavandaria e andares com mais de 50% (mais de metade) dos funcionários desmotivados e, nas seções de Manutenção e Segurança, ambos com 50% (metade) de funcionários desmotivados.

Dada a esta situação crítica, pode-se dizer que o Mindel Hotel necessita de reformular os planos de gestão, em direção a melhorias nas políticas de incentivo, apostando na motivação dos seus funcionários como estratégia para a retenção dos mesmos e de clientes, em direção ao sucesso do hotel no mercado.

Gráfico 23 - Cruzamento das variáveis: “Idade” e “O tempo de serviço?”.



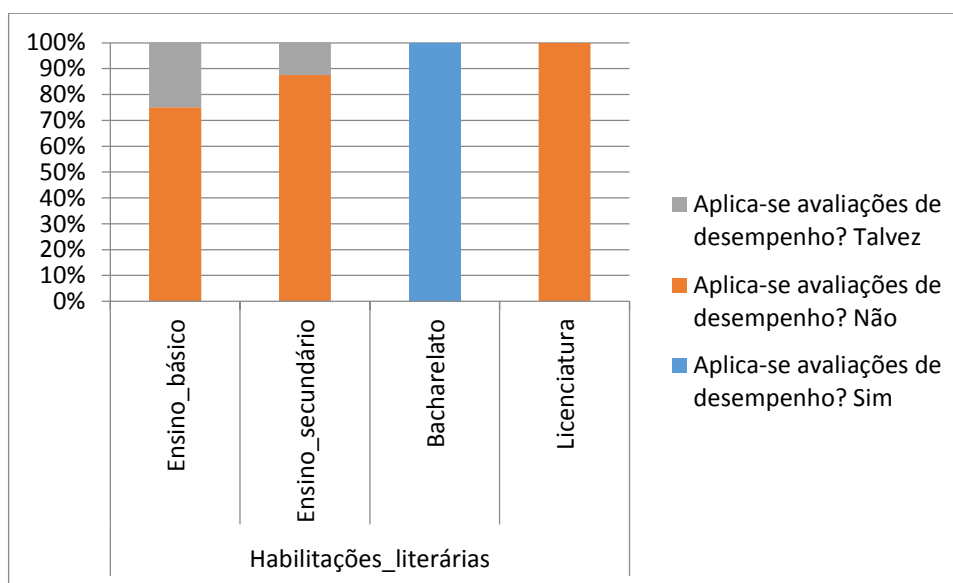
Fonte: Elaboração própria.

No Cruzamento das variáveis “Idade” e “O tempo de serviço?” pode-se observar que a totalidade (100%) dos funcionários que possuem 3 a 6 meses de serviço tem idade compreendida entre 25 a 35 anos. Com 6 a 12 meses de serviço estão os 50% são os funcionários com idade compreendida entre 18 a 25 e 50% entre 25 a 35 anos.

De 1 a 3 anos de serviço engloba 40% com idade entre 18 a 25 e 60% com idade entre 25 a 35. Com 3 a 5 anos abrange na sua totalidade (100%) os funcionários com idade entre 25 a 35 anos. E com 5 a mais anos de serviço estão representados os 15% dos funcionários com idade entre 25 a 35 e a 85% (a maioria) com mais de 35 anos.

A maioria dos funcionários tem idade compreendida entre 25 a 35 anos, independentemente do tempo de serviço, pois tanto na classe daqueles com meses de serviço como os com mais de 5 anos, fazem parte de um percentual bastante considerável de indivíduos com idade compreendida entre 25 a 35anos.

Gráfico 24 – Cruzamento das variáveis: “Habilitações literárias” e “Aplica-se avaliações de desempenho?”.

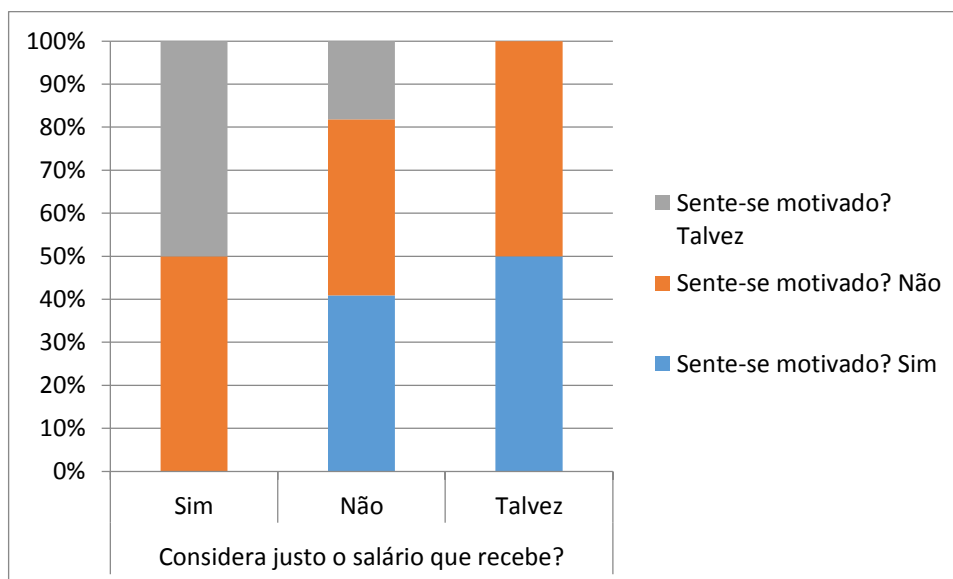


Fonte: Elaboração própria.

Relacionando as variáveis “habilitações literárias” com “Aplica-se avaliações de desempenho” pode-se observar que 75% dos funcionários com Ensino básico responderam “Não” e os restantes 25% tiveram dúvidas, logo responderam “Talvez”. 89% funcionários com Ensino secundário responderam “Não” e 11% tiveram dúvidas, acabaram por responder “Talvez”. O funcionário que possui Bacharelato respondeu “Sim” e aqueles com Licenciatura responderam todos (100%) “Não”.

A maioria dos funcionários alega que o Mindel Hotel não aplica avaliações de desempenho, variando de 75% a 100%, exceto o 1 que é Bacharel. E de acordo com a entrevista feita á direção do hotel, avalia-se o desempenho dos funcionários mas de forma informal e indirecta, pois, eles não sabem que estão a ser avaliados por não terem preenchido nenhuma ficha de avaliação, sendo o ato realizado entre os chefes de seção e o órgão de Gestão, que se baseia em registos de acontecimentos.

Gráfico 25 – Cruzamento das variáveis: “Sente-se motivado?” e “Considera justo o salário que recebe?”.



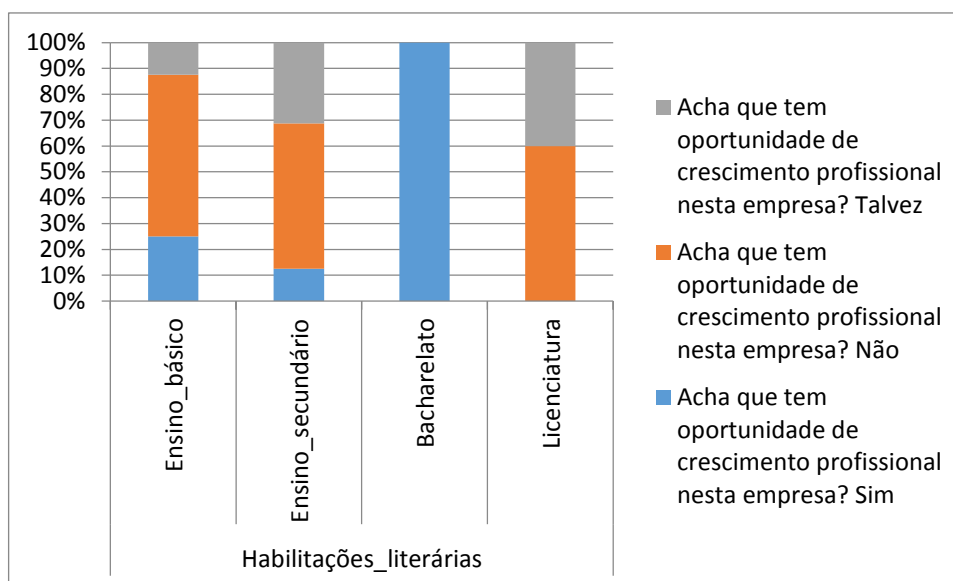
Fonte: Elaboração própria.

Neste gráfico pode-se observar que dos funcionários que responderam “Sim” (ou que consideram justo o seu salário), 50% não se sentem motivados e os restantes 50% ficaram em dúvida, acabaram por responder “Talvez”. Aqueles que responderam “Não” (ou que não consideram justo o seu salário) abrangem 41% motivados, 40% motivados e 19% em dúvida. Os que responderam “Talvez” (ou que talvez considerem justo o salário recebido), 50% sentem-se motivados e os restantes 50% desmotivados.

Portanto a situação neste caso é no mínimo estranha, pois, aqueles que reconhecem justiça nos salários que recebem, metade não estão motivados e a outra metade tiveram dúvidas. Mas aqueles que não consideram justo o seu salário e que talvez considerem justo o seu salário,

possuem um percentual de motivados, bastante significativa, com metade ou quase metade. Logo, o estado de desmotivação elevado no hotel não tem influências da justiça salarial.

Gráfico 26 – Cruzamento das variáveis: “Habilitações literárias” e “Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?”.



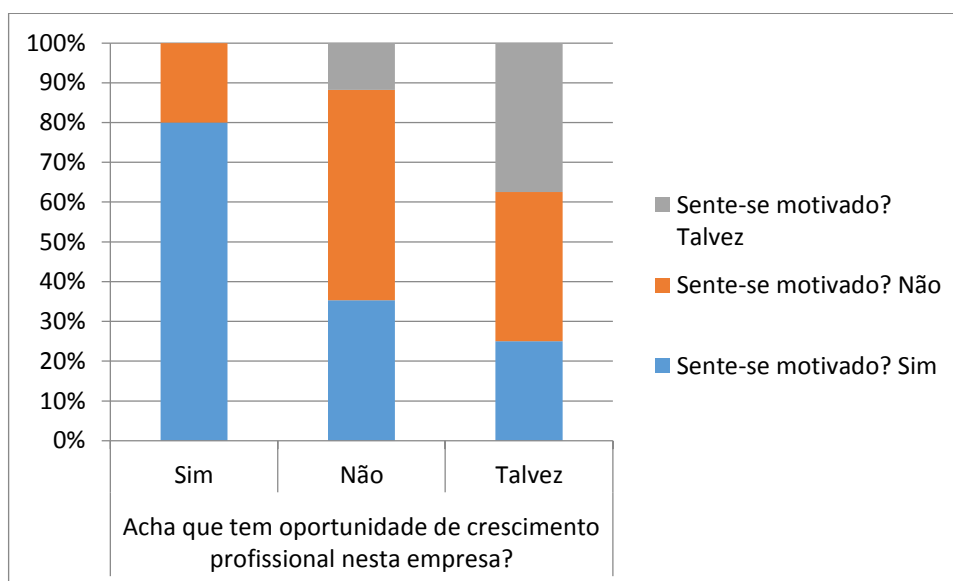
Fonte: Elaboração própria.

No cruzamento das variáveis “habilitações literárias” e “Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?” pode-se observar que dos funcionários com Ensino básico 25% pensa ter oportunidade de crescimento profissional no Mindel Hotel, 64% não acredita ter oportunidade de crescimento na empresa e 11% tiveram dúvidas por isso responderam “Talvez”.

Os do Ensino secundário, 12% pensam ter oportunidade de crescimento profissional na empresa, 57% não pensam da mesma forma (responderam “Não”) e 31% têm dúvidas, logo responderam “Talvez”. O funcionário que possui Bacharelato pensa ter oportunidade de crescimento profissional no Mindel Hotel, já os com Licenciatura 60% (a maioria) acha que não tem oportunidade de crescimento e os restantes 40% tiveram dúvidas, por isso responderam “Talvez”.

Dada a esta situação de elevados níveis percentuais de funcionários que não identificam oportunidade de crescer profissionalmente no Mindel Hotel, pode-se observar que as habilitações literárias, na sua maioria não influenciam neste aspeto.

Gráfico 27 – Cruzamento das variáveis: “Sente-se motivado” e “Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?”.

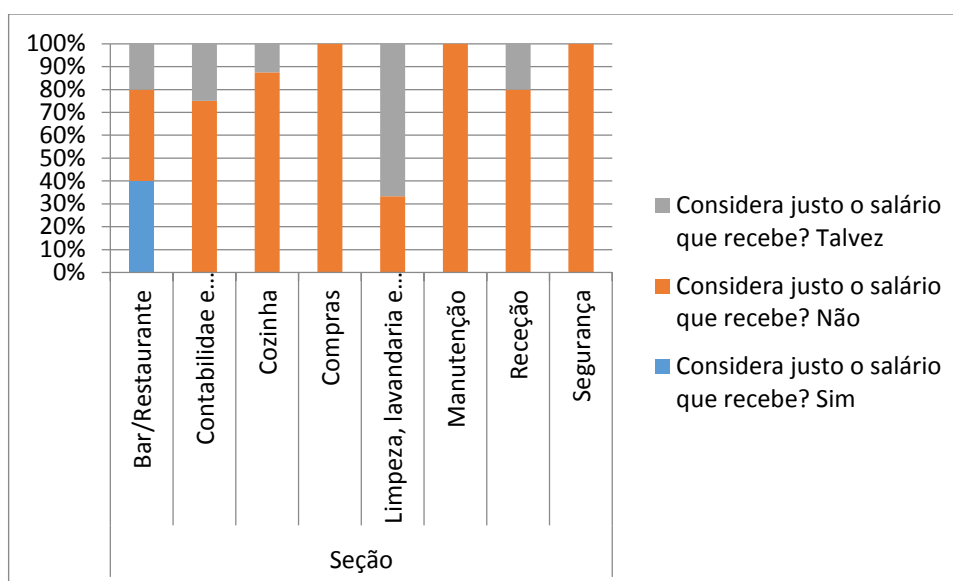


Fonte: Elaboração própria.

Neste gráfico observa-se que 80% dos funcionários que consideram ter oportunidade de crescimento profissional no Mindel Hotel sentem-se motivados e os restantes 20% não. Aqueles que não identificam oportunidade de crescimento profissional 35% sentem-se motivados, 54% não o estão e os restantes 11% talvez estejam (tiveram dúvidas). E os que ficaram em dúvida se teriam oportunidade de crescimento profissional, 25% sente-se motivado, 36% não estão motivados e os restantes 39% tiveram dúvidas, logo responderam "Talvez".

Aqui existe influência da identificação oportunidade ou não de crescimento profissional no Mindel Hotel na motivação dos seus funcionários, pois aqueles que observam ter essa oportunidade estão na maioria motivados.

Gráfico 28 – Cruzamento de variáveis: “Seção” e “Considera justo o salário que recebe?”.



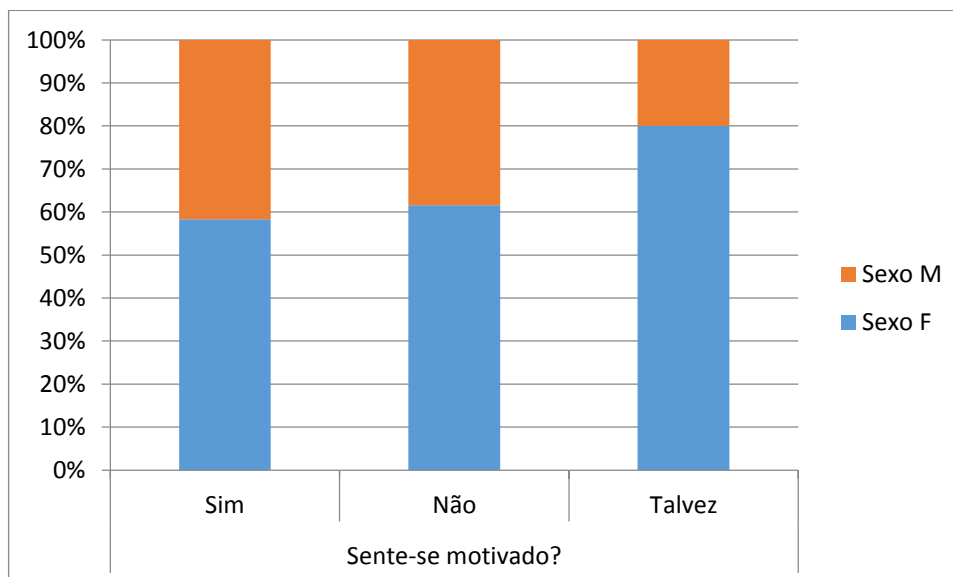
Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima representado, a seção de Bar/Restaurante possui 40% funcionário com sentimento de justiça em relação ao seu salário, 40% que se sentem injustiçados e 20% que tiveram dúvidas. Na seção de Contabilidade e Administração 75% não consideram justo o seu salário e os restantes 25% talvez considerem, tiveram dúvidas. Ao da Cozinha 89% não consideram justo e os outros 9% tiveram dúvidas.

O funcionário das Compras não considera justo o seu salário. Na seção de Limpeza, Lavandaria e Andares 31% não considera justo o seu salário e 69% tiveram dúvidas. Na Manutenção os 100% não consideraram justo o seu salário. Na Recepção 80% não considera justo o seu salário e os 20% tiveram dúvidas. Na seção de Segurança os 100% não consideraram justo o seu salário.

Podemos aqui observar que a maior parte sente-se injustiçado em relação ao salário recebido, não existindo nenhum caso com resposta “Sim” (sentimento de justiça) na maioria das seções de serviço, exceto na seção de Bar/Restaurante, com 40% dos funcionários.

Gráfico 29 – Cruzamento das variáveis: “Sexo” e “Sente-se motivado?”.



Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima 59% dos funcionários motivados são do sexo feminino e os restantes 41%, do sexo masculino. Dos que não se sentem motivados 61% são do sexo feminino e 39 do sexo masculino. E 80% dos funcionários que talvez estejam motivados são do sexo feminino os restantes 20%, do sexo masculino.

Logo, a maioria tanto de funcionários motivados como desmotivados ou que talvez estejam motivados, são do sexo feminino. A maior parte dos funcionários do sexo feminino estão motivados e são do sexo feminino, variando de 59% a 80%.

Levando em consideração de que a empresa é constituída por mais funcionários do sexo feminino do que masculino, sendo razoavelmente superior o número de mulheres (F) motivadas em relação às desmotivadas, não implicando influências da variável “sexo” sobre a “Sente-se motivado?”, ou vir-se-versa.

2.4.3 Teste de Associação de Qui-quadrado (*Chi-square tests*)

Com base no teste de Associação de Qui-quadrado aplicado nas variáveis, onde apresenta-se o cruzamento de dados com as variáveis pertinentes ao estudo focando nos objetivos e hipóteses previamente afixados (disponíveis em Anexo).

Em resultado do cruzamento das variáveis: “Seção” e “Sente-se motivado?”, pode-se observar que o Valor de Qui-Quadrado é de 19,829 com um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 13,6% (0,136), sendo um valor superior a 5% (0,05) as variáveis serão consideradas independentes, portanto não existe associação entre elas (em anexo).

No cruzamento das variáveis: “Idade” e “O tempo de serviço”, encontra-se representado o Valor de Qui-Quadrado que é de 25,291, a um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 0,1% (0,001), sendo um valor inferior a 5% (0,05), as variáveis não poderão ser consideradas independentes, mas sim dependentes, portanto existe associação significativa entre elas (em anexo).

Quando se cruzam as variáveis: “Habilitações Literárias” e “Aplica-se avaliações de desempenho?”, encontra-se representado o Valor de Qui-Quadrado que é de 31,725, a um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 0% (0,000), sendo um valor inferior a 5% (0,05), as variáveis não poderão ser consideradas independentes, mas sim dependentes, portanto existe associação significativa entre elas (em anexo).

Em resultado do cruzamento das variáveis: “Sente-se motivado” e “Considera justo o salário que recebe?”, pode-se observar que o Valor de Qui-Quadrado é de 3,430 com um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 48,9% (0,489), sendo um valor superior a 5% (0,05) as variáveis serão consideradas independentes, portanto não existe associação entre elas (em anexo).

Em resultado do cruzamento das variáveis: “Habilitações Literárias” e “Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?”, pode-se observar que o Valor de Qui-Quadrado é de 7,453 com um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 28,1%

(0,281), sendo um valor superior a 5% (0,05) as variáveis serão consideradas independentes, portanto não existe associação entre elas (em anexo).

Resultante do cruzamento das variáveis: “Sente-se motivado” e “Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?”, pode-se observar que o Valor de Qui-Quadrado é de 6,759 com um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 14,9% (0,149), sendo um valor superior a 5% (0,05) as variáveis serão consideradas independentes, portanto não existe associação entre elas (em anexo).

Em resultado do cruzamento das variáveis: “Seção” e “Considera justo o salário que recebe?”, pode-se observar que o Valor de Qui-Quadrado é de 16,689 com um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 27,3% (0,273), sendo um valor superior a 5% (0,05) as variáveis serão consideradas independentes, portanto não existe associação entre elas (em anexo).

Resultante do cruzamento das variáveis: “Sexo” e “Sente-se motivado?”, pode-se observar que o Valor de Qui-Quadrado é de 0,745 com um nível de Significância Assintótica (bilateral) de 68,9% (0,689), sendo um valor superior a 5% (0,05) as variáveis serão consideradas independentes, portanto não existe associação entre elas (em anexo).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho é fruto de uma investigação académica junto ao Mindel Hotel, SA tendo como tema: “Avaliação de desempenho dos Recursos humanos nos hotéis de Mindelo: O Caso do Mindel Hotel, SA”. Tendo feito uma análise objetiva e exaustiva dos elementos pertinentes ao fenómeno AD dos RH, a fim de realçar e chamar a atenção à importância da AD dos RH e dos clientes para o progresso das empresas.

A questão a que se assenta a investigação deste trabalho é: “Qual é a importância da AD na gestão de RH para o sistema de qualidade da organização, e também, que efeitos terão no desempenho organizacional?”

E em resposta a esta questão, a AD dos RH da organização é o elemento chave de todo o sistema de gestão, pois, os funcionários necessitam se sentir confortáveis e satisfeitos com a gestão dos seu desempenho, o que servirá de incentivo para desempenhar o seu cargo cada vez melhor e, cada vez maior será também a satisfação dos clientes, que por sua vez servirá de espelho do crescimento da imagem e acesso a empresa e, assim o sucesso no mercado.

Pode-se concluir que os objetivos do trabalho foram alcançados, tendo em conta que, no geral, aqui são retratadas a importância da AD dos RH e dos clientes para o progresso das empresas hoteleiras. Como também pode-se dizer que no Mindel Hotel a maioria dos funcionários estão insatisfeitos com a gestão dos mesmos, no que toca ao reconhecimento ou avaliação do seu desempenho e aos planos de carreira.

Foram duas as hipóteses estabelecidas, nomeadamente a 1ª defende que “A principal causa do declínio do Mindel Hotel é a falta de motivação dos seus recursos humanos, no que toca ao baixo salário e a inexistência de um plano de carreira.” E a 2ª defende que “A causa do declínio do Mindelo Hotel tem a ver com a insatisfação por parte dos funcionários em relação as funções que desempenham”.

Sendo a AD uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento, conduzido pelas organizações, para avaliar se os cargos são

bem ou mal desempenhados, ou seja, se atingem ou não os objectivos estabelecidos pela empresa.

O desempenho no cargo é extremamente contingencial, variando de pessoa para pessoa, para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades, e dependendo de inúmeros factores condicionantes que o influenciam, com o objectivo de obter um resultado final com efeitos positivos na motivação dos funcionários e estimular-los para melhorar cada vez mais a sua performance.

A AD pode ser feita por intermédio de métodos que podem variar de uma empresa para outra e dentro da mesma empresa, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou área de actividades diversas, das quais ao escala gráfica, a escolha forçada, o método dos incidentes críticos, o de comparação aos pares, o de pesquisa de campo e os mistos.

No Mindel Hotel a AD tem sido realizado pelo chefe directo de cada seção, logo trata-se de uma avaliação indirecta e informal, feita pelo superior hierárquico, em que ele avalia cada um dos seus subordinados de acordo com o desempenho individual e com a contribuição para o cumprimento dos objectivos da equipa e da empresa, porém assessorada pelo órgão de RH.

Onde foram utilizados anteriormente métodos mistos, das quais, a escala gráfica (avalia o desempenho através de factores previamente definidos e graduados) e o método dos incidentes críticos (registra as declarações que descrevam o comportamento do funcionário e são registados tanto os incidentes positivos como negativos pelo chefia).

Isto, através de uma ficha de avaliação dos funcionários que contem duas colunas em que na primeira constam as categorias ou as frases que caracterizam o seu desempenho (pontualidade, assiduidade, responsabilidade, relacionamento no trabalho/grupo, empenho nas tarefas/motivação e o comportamento), e na segunda, as classificações dos funcionários de forma descritiva.

Cabe a direção analisar as respostas aos questionários e elaborar um relatório final, o que tem que ser planeada correctamente e cautelosamente para não colocar em cheque o colaborador. Em qualquer caso há que ter muita atenção e rigor nessas avaliações para que não ocorram

erros que conduzam a conclusões enviesadas no relatório final que a distanciem da eficácia desejada e que reflitam no desempenho dos funcionários e consequentemente, no atendimento e satisfação dos clientes e, no crescimento geral da empresa.

Podemos concluir neste estudo de caso, que de acordo com as hipóteses previamente estipuladas, pode-se confirmar a 1ª hipótese, em parte, pois comprova-se que o declínio do Mindel Hotel deve-se a deficiências no plano de carreira, dada a associação da oportunidade ou não de crescimento profissional nesta empresa com a aplicação ou não de avaliações de desempenho na empresa, existe uma relação de dependência entre eles.

Sendo a primeira, um fator de alavanca da motivação dos funcionários hoje em dia, em qualquer empresa, que terá implicações negativas no desempenho, como também, no crescimento e sucesso da empresa. Pois, a desmotivados de funcionários levará facilmente ao insucesso de qualquer empresa.

A 2ª hipótese também confirma-se apenas em parte na qual, dado que a causa do seu declínio tem a ver com o desempenho, no que toca a sua relação de dependência com as habilitações literárias, ou seja, esta encontra-se associada com a aplicação ou não de avaliações de desempenho na empresa. A variável “Habilitações literárias” mostrara-se muito influente no desempenho ao nível de competências para o desempenho de cargos, e assim, reflectindo negativamente no crescimento da empresa.

Recomendações:

- A adoção de um novo plano de avaliações de desempenho, em que o avaliado tome conhecimento que vai ser avaliado, quando e como será avaliado;
- A adoção de um novo plano de carreira, em que os funcionários possam ascender dentro da empresa, em vez de procurar indivíduos para preencher as suas vagas, no mercado externo;
- A adoção de mais políticas de incentivos na Gestão dos seus recursos humanos, nomeadamente, prémios ao bom desempenho, aumentos salariais e um bom plano de seguro;
- A adoção de melhores políticas de contratação;
- Melhorias na gestão de competências, nomeadamente, no que toca ao enriquecimento das formações oferecidas aos funcionários;
- Sugere-se que escolha entre esses dois tipos de avaliações de desempenho: avaliação por competência ou avaliação por objetivos;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pereira, A. & Poupa, C. (2012). Como Escrever uma Tese (monografia ou livro científico usando o Word. 5º Edição, actualizado para a 6º edição da APA e para o Word 2010. Lisboa: Sílabo;

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Portugal. 3º edição: Gradiva – Publicações, Lda.;

Chiavenato, I. (2004). Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5ª Edição: Elsevier;

Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Califórnia;

Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho: O Essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. 2ª Edição (Ciências empresariais): Livros Horizonte. Consultado a 8 de Agosto de 2018 ao 12:00h;

Seixo, J. M. (2007). Gestão do Desempenho: Manual Prático Lidel, 3ª Edição: Lidel Edições Técnicas. Consultado a 8 de Agosto de 2018 às 12:10h;

Seixo, J. M. (2009). Gestão Administrativa dos Recursos Humanos: Manual Prático Lidel, 7ª Edição: Lidel Edições Técnicas. Consultado a 8 de Agosto de 2018 às 12:10h;

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos (Métodos e Práticas): Manual Prático Lidel. 2ª edição: Lidel Edições Técnicas, consultado a 8 de Agosto de 2018 às 12:25h;

Sergiovanni, T. J. & Carver, F. D. (1976). O novo executivo escolar: uma teoria de administração. Tradução de Loyde A Faustini e Martha Faustini Egg. São Paulo: EPU (Editora Pedagógica e Universitária Ltda.). A 24 de Agosto de 2018;

Bell, J. (1993). Como Realizar um Projeto de Investigação (*Doing Your Research Project: A guide for First-Time Researcher in Education and Social Science*. Revisão de Ana Isabel Silveira. 3ª edição: Gradiva, Setembro de 2004, Lisboa;

Pereira, A. (2011). Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 7ª Edição – 2ª Impressão;

Souza, D. A., Da Paixão, C. R. & B. Souza, E. A.(2011). Benefícios e Dificuldades Encontradas no Processo de Selecção de Pessoas: Uma análise do Modelo de selecção por Competências, sob a ótica de Profissionais da área de Gestão de pessoas. Extraído de: [1128-4543-1-PB%20-%20De%20Souza,%20Paixão%20e%20B.%20Souza.pdf](#), a 8 de Abril de 2018;

Banov, M. R. (2015). Psicologia no gerenciamento de Pessoas, 4ª Edição. Atlas SA;

Graça. A. (2014). Introdução à Investigação Científica. Edição da Universidade do Mindelo (Compilação);

Reifshneider, M. B. (2008). Considerações sobre Avaliação de Desempenho: Ensaio: Avaliação política pública Educacional. Rio de Janeiro: V.16, n.58, p. 47;

Caiado, A. C. P. (2002). Contabilidade de Gestão. 2ª Edição, Áreas Editora SA;

Reis, S. G. (2009). Dissertação de Mestrado em Gestão (Área de Empresa). Avaliação de Desempenho e Motivação: O Impacto das Recompensas na Motivação e Obtenção de Melhorias de Desempenho: O Caso Transcor SV, SA. Covilhã. Extraído de: [Dissertação%20de%20Mestrado%20-%20Aval.%20desemp.e%20motiv.%20caso%20transcor%20SV%20\(1\)%20-%20Reis%202009.pdf](#);

Brito, N. G. G. (2013). Um Sistema de Avaliação de Desempenho e Performance: Estudo de caso de uma Empresa da Indústria Metalomecânica (Projeto de Mestrado em Gestão). Extraído de: [Projeto%20de%20Mestrado_Noémia_ISCTE%20IUL_2013_Final%20\(1\).pdf](#);

Mota, C. C (2005). Avaliação de Desempenho. Centro Universitário de Brasília UniCEUB. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA. Brasília/DF, junho 2005. Extraído de: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>;

Da Silva, L. M. T. & Baptista, L. L. (2009). Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações. São Paulo/SP. 19 a 23 de Setembro de 2009 (XXXIII Encontro da AMPAD);

Mantovanini, V. F. (2011). Unisalesiano Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*. Curso de Pós-Graduação “*Lato Sensu*” em MBA em Gestão Empresarial A Influência da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento do Profissional LINS - SP;

Teixeira, A. F. (2013). A Importância dos Recursos Humanos na Qualidade e Efeitos no Desempenho Organizacional. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão. Artigo disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/M4566.pdf>. Acesso a 19 de Março de 2018 às 13:09;

Coelho, D. (2013). Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho. Extraído de: https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf. A 18 de Agosto de 2018 às 12:43h;

Periard, G. (2011). Avaliação de Desempenho: O que é e como funciona. Extraído de: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>, a 9 de Agosto de 2018, às 17:50h;

Aschoff, A. (2016). Sete tipos de Avaliação de Desempenho da empresa, vantagens e explicações. Avaliação de Desempenho da empresa: Potencializando Talentos. Extraído de: blog.sefotec.com.br/produtividade/avaliacao-de-desempenho-da-empresa/ a 14 de Novembro de 2018;

Bekin, S. F. (2002). Um Estudo de caso da Comunicação interna de objetivos empresarias. Dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo. Extraído de: http://tede.fecap.br:8080/jspui/bitstream/tede/353/1/Saul_Faingaus_Bekin.pdf, a 12 de Agosto de 2018 às 14:45h;

Ferreira, A., Demutti, C. M. & Gimenez, P. E. O. (2010). A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. Extraído de: <http://sistema.simead.com.br/13simead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>. A 28 de Maio de 2018, às 17:18h;

Osbel, A. D. (2015). Avaliação de Desempenho: Um Modelo para um Hospital de Médio Porte, Lajeado. Extraído de: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/825/1/2015AlineDellOsbel.Pdf>. A 18 de Agosto de 2018, às 14:23h;

Neves da Silva, M. (2012). Gestão de Recursos Humanos: Princípios e Práticas para a Excelência (Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança, para obtenção do Título de Especialista em Ciências Sociais e Empresariais. Bragança. Extraído de: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8492/3/Trabalho%20especialista%20Carmo%20versa%CC%83o%20Final_IPBpdf2.pdf. A 18 de Agosto de 2018, às 12:40h;

Shintaku, N. G. (2012). Gestão por competência na percepção dos funcionários de nível operacional do Banco do Brasil: Um estudo no Centro de Serviços e Logística de Brasília, Porto Alegre. Extraído de: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70072/000876157.pdf?sequence=1>. A 22 de Agosto de 2018 às 19:38H;

Trambaioli, F. A. F. & Dellalibera-Joviliano, R. (2015). A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional (*Management career as a tool for organizational development*) - Revista *Fafibe On-Line*, Bebedouro SP, 8 (1): 451-462, 2015. Extraído de: <http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191402.pdf>. A 22 de Agosto de 2018 às 22:31h;

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: 3ª Edição. Edições Sílabo, Lda;

Vieira, A. & Timóteo, N. (2017). Recursos Humanos: Gestão. Extraído de: http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/trabalhos/Recursos_Humanos_PowerPoint.pdf, a 22 de Agosto de 2018 às 22:34h;

Barbosa, C. (2014). Qualidade de vida e motivação no trabalho. Campus, “José Santilli Sobrinho”. Extraído de: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111391081.pdf>, a 21 de Agosto às 20:53h;

ANEXOS

Carta de pedido de autorização para realização da investigação

Exmo. Senhor

Diretor do Mindel Hotel, SA

Dr. Daniel Lobo

São Vicente, 07 de Março de 2018

Assunto: Solicitação de autorização para realização de estudo

Eu, Cibelle Almeida Duarte Lima, estudante finalista do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo vim por este meio solicitar ao Senhor Diretor que se digne autorizar-me a realizar uma investigação científica na realização do meu Trabalho de Fim de Curso, intitulado “Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos de Hotéis no Mindelo: O caso do Mindel Hotel, SA” sob a orientação do Mestre Arcádio Lopes. Para o efeito pretendo, para além da observação, recolha de informações e entrevistas aprofundadas no contexto dos recursos humanos.

Desde já comprometo-me a cumprir todas as normas de conduta e sigilo inerentes a estudos desta natureza e a entregar a unidade hoteleira uma cópia do trabalho após a sua apresentação e defesa na Universidade do Mindelo.

Antecipadamente gratos pela vossa colaboração, apresento-lhe os meus respeitosos cumprimentos.

A Estudante:

Cibelle Almeida Duarte Lima

Nº 2386

Cibelleduarte2@gmail.com

2316856/5800327

Questionário dirigido à direção do Mindel Hotel, SA

Questionário

Eu, Cibelle Almeida Duarte Lima, discente da Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, no âmbito da elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso intitulado “Avaliação de desempenho dos Recursos humanos nos hotéis de Mindelo: O Caso do Mindel Hotel, S.A.”. Peço que dedique alguns minutos para responder as seguintes questões, garantindo total anonimato e liberdade de escolha.

Questão 1: Descreva a sua experiência atuando neste sector?

Questão 2: Possui objetivos ou metas? São disponibilizados/divulgados aos funcionários? Como?

Questão 3: E as regras de conduta e ética profissional (direitos e deveres) são disponibilizadas para o conhecimento dos funcionários? Como?

Questão 4: Efetua pesquisa no mercado de funcionários? Possui sistema/planeamento de recrutamento e selecção de funcionários? Os candidatos seleccionados são admitidos? Como?

Questão 5: A admissão de funcionários segue o sistema de contratação? Que tipo de contrato adota, normalmente? Como funciona a realização e cessação de contratos?

Questão 6: A empresa possui uma boa cultura organizacional estratégica? Baseia-se em que princípios? Como funciona?

Questão 7: Identifica absentismo (faltas no trabalho pelo funcionário) na sua empresa? Tem conhecimento dos motivos? Tem projetos para redução do absentismo na empresa? Que planos?

Questão 8: Adota um sistema de controlo do tempo (horas) de trabalho? Qual? Como funciona?

Questão 9: Adota a política de incentivos ao desempenho dos funcionários? Quais? Como funcionam? Qual o impacto destes no desempenho dos funcionários?

Questão 10: Efetua avaliação de desempenho aos funcionários? Qual a metodologia? E a periodização?

Questão 11: Qual o impacto da avaliação no desempenho dos funcionários?

Questão 12: Realiza pesquisas periódicas de satisfação dos funcionários na empresa? Como? Até que ponto acha que seus funcionários estão satisfeitos?

Questão 13: Identifica absentismo (faltas no trabalho pelo funcionário)? Tem conhecimento sobre os motivos? Existe algum plano para a redução do absentismo nesta empresa? Quais?

Questão 14: Identifica as necessidades de treinamento? Como estas são identificadas?

Questão 15: Possui forma de avaliação de treinamento? Os treinamentos são considerados para melhorar os procedimentos operacionais?

Questão 16: Como considera a empresa em termos de equipamentos de trabalho? Tem os requisitos necessários para o desempenho das funções existentes? Têm sido bem aproveitados, em termos de utilização?

Questão 17: A que medida acha que os seus funcionários atingiram as suas expectativas?

Questão 18: Os funcionários recebem alguma premiação decorrente do bom trabalho? Caso sim, qual premiação?

Questão 19: O que você considera como liderança? Como funciona o controlo referente a liderança do meio de hospedagem?

Questionário dirigido aos funcionários do Mindel Hotel, SA

Questionário

Eu, Cibelle Almeida Duarte Lima, discente da Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas na Universidade do Mindelo, no âmbito da elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso, intitulado “Avaliação de desempenho dos Recursos humanos nos hotéis de Mindelo: O Caso do Mindel Hotel, S.A.”. Peço que dedique alguns minutos para responder as seguintes questões, garantindo total anonimato e liberdade de escolha.

Assinala com uma cruz (X).

Sexo		Idade			Estado civil			
F	M	18 a 25	25 a 35	35 ou mais	Casado(a)	Solteiro(a)	Divorciado(a) / Separado(a)	Viúvo(a)

Habilitações Literárias	
Nenhuma	
Ensino básico	
Ensino secundário	
Curso tecnológico/ profissional/outro	
Bacharelato	
Licenciatura	
Pós-graduação	
Mestrado	
Doutoramento	

Seção	
Relações públicas	
Animação	
Bar/Restaurante	
Contabilidade e Administração	
Cozinha	
Compras	
Limpeza, lavandaria e andares	
Manutenção	
Receção	
Segurança	

Questão 1: A quanto tempo trabalha nesta empresa?

1 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a mais anos

Questão 2: Qual o tipo de contrato de trabalho tem com a empresa?

Contrato de trabalho a Termo						
Certo						Incerto
3 Meses	6 Meses	1Ano	3 Anos	5 Ou mais anos	Outro	

Questão 3: Você conhece os objetivos desta empresa?

Sim	Não	Talvez

Questão 4: Você está ciente que precisa fazer com que o seu trabalho seja bem feito?

Sim	Não	Talvez

Questão 5: A empresa oferece prémios ao bom desempenho?

Sim	Não	Talvez

Questão 6: Acha que tem oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa?

Sim	Não	Talvez

Questão 7: Existe boas relações humanas entre os empregados e seus superiores?

Sim	Não	Talvez

Questão 8: Está satisfeito com a carga horária a que trabalha por dia?

Sim	Não	Talvez

Questão 9: Sente-se motivado em trabalhar na empresa?

Sim	Não	Talvez

Questão 10: A empresa aplica avaliações periódicas do desempenho aos funcionários?

Sim	Não	Talvez

Questão 11: Caso aplicarem avaliações de desempenho, com que frequência ocorre?

Mensais	Trimestrais	Semestrais	Anuais	Bianuais	Não se aplica

Questão 12: Acha que as avaliações de desempenho trazem efeitos positivos para os funcionários?

Sim	Não	Talvez

Questão 13: A empresa oferece formações aos funcionários?

Sim	Não	Talvez

Questão 14: Existe uma relação de confiança e ajuda mútua no ambiente de trabalho?

Sim	Não	Talvez

Questão 15: Acha que alcançou as expetativa do seu superior?

Sim	Não	Talvez

Questão 16: Considera justo o seu salário, de acordo com as funções a que desempenha?

Sim	Não	Talvez

Modelo de Avaliação de Desempenho utilizado anteriormente pelo Mindel Hotel

INCO MINDEL HOTEL
FICHA DE AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

NOME _____ SECÇÃO _____ DATA ____ / ____ / ____

PONTUALIDADE	
ASSIDUIDADE	
RESPONSABILIDADE	
RELACIONAMENTO TRABALHO / GRUPO	
EMPENHO NAS TAREFAS / MOTIVAÇÃO	
COMPORTAMENTO	

CHEFE DE SECÇÃO _____ DIRECÇÃO _____

Resultados: Análise estatística descritiva das variáveis independentes

Sexo

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
F	19	63,3	63,3	63,3
Valid M	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Idade

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
18 a 25	5	16,7	16,7	16,7
Valid 25 a 35	13	43,3	43,3	60,0
35 ou mais	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Estado_civil

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Solteiro(a)	24	80,0	96,0	96,0
Valid Divorciado(a)	1	3,3	4,0	100,0
Total	25	83,3	100,0	
Casado(a)	4	13,3		
Missing System	1	3,3		
Total	5	16,7		
Total	30	100,0		

Habilitações_literárias

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Ensino_básico	8	26,7	26,7	26,7
Ensino_secundário	16	53,3	53,3	80,0
Valid Bacharelato	1	3,3	3,3	83,3
Licenciatura	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Secção

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bar/Restaurante	5	16,7	16,7	16,7
Contabilidade e Administração	4	13,3	13,3	30,0
Cozinha	8	26,7	26,7	56,7
Compras	1	3,3	3,3	60,0
Valid Limpeza, lavandaria e andares	3	10,0	10,0	70,0
Manutenção	2	6,7	6,7	76,7
Receção	5	16,7	16,7	93,3
Segurança	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

O tempo de serviço

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 a 6 meses	3	10,0	10,0	10,0
6 a 12 meses	2	6,7	6,7	16,7
1 a 3 anos	10	33,3	33,3	50,0
3 a 5 anos	2	6,7	6,7	56,7
5 a mais anos	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Qual o tipo de contrato de trabalho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6 meses	2	6,7	25,0	25,0
1 ano	1	3,3	12,5	37,5
Outro	2	6,7	25,0	62,5
Incerto	3	10,0	37,5	100,0
Total	8	26,7	100,0	
Missing 3 meses	17	56,7		
System	5	16,7		
Total	22	73,3		
Total	30	100,0		

Conhece os objetivos da empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	8	26,7	26,7	26,7
Não	13	43,3	43,3	70,0
Talvez	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Está ciente que precisa esforçar para fazer bem o seu trabalho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	29	96,7	96,7	96,7
Talvez	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Recebe prémios ao bom desempenho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	29	96,7	96,7	96,7
Talvez	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Existe boas relações empregado-superior?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	8	26,7	26,7	26,7
Não	13	43,3	43,3	70,0
Talvez	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Está satisfeito com a sua carga horária?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	26	86,7	86,7	86,7
Não	3	10,0	10,0	96,7
Talvez	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Sente-se motivado?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	12	40,0	40,0	40,0
Não	13	43,3	43,3	83,3
Talvez	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Aplica-se avaliações de desempenho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	1	3,3	3,3	3,3
Não	25	83,3	83,3	86,7
Talvez	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Com que frequência aplicam avaliações de desempenho? (caso for "Sim")

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Anuais	2	6,7	6,7	6,7
Não se aplica	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Acha que a avaliação de desempenho traz efeitos positivos aos funcionários?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	29	96,7	96,7	96,7
Não	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Oferecem formações?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	10	33,3	33,3	33,3
Não	16	53,3	53,3	86,7
Talvez	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Existe relação de confiança e ajuda mútua no seu ambiente de trabalho?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	14	46,7	46,7	46,7
Não	7	23,3	23,3	70,0
Talvez	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Acha que alcançou as expetativas do seu superior?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	11	36,7	36,7	36,7
Não	6	20,0	20,0	56,7
Talvez	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Considera justo o salário que recebe?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	2	6,7	6,7	6,7
Não	22	73,3	73,3	80,0
Talvez	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Resultados: Cruzamento de tabelas/variáveis (Crosstabs)

- Seção * Sente-se motivado?

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Seção * Sente-se motivado?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstabulation

Count

		Sente-se motivado?			Total
		Sim	Não	Talvez	
Seção	Bar/Restaurante	0	2	3	5
	Contabilidade e Administração	3	1	0	4
	Cozinha	5	3	0	8
	Compras	0	0	1	1
	Limpeza, lavanderia e andares	1	2	0	3
	Manutenção	1	1	0	2
	Recepção	1	3	1	5
	Segurança	1	1	0	2
	Total	12	13	5	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,829 ^a	14	,136
Likelihood Ratio	20,970	14	,102
Linear-by-Linear Association	,329	1	,566
N of Valid Cases	30		

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

• **Idade * O tempo de serviço**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Idade * O tempo de serviço	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstabulation

Count

	O tempo de serviço					Total
	3 a 6 meses	6 a 12 meses	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a mais anos	
Idade 18 a 25	0	1	4	0	0	5
25 a 35	3	1	5	2	2	13
35 ou mais	0	0	1	0	11	12
Total	3	2	10	2	13	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,291 ^a	8	,001
Likelihood Ratio	28,849	8	,000
Linear-by-Linear Association	11,603	1	,001
N of Valid Cases	30		

a. 13 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

• **Habilitações_literárias * Aplica-se avaliações de desempenho?**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Habilitações_literárias * Aplica-se avaliações de desempenho?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstabulation

Count

		Aplica-se avaliações de desempenho?			Total
		Sim	Não	Talvez	
Habilitações_literárias	Ensino_básico	0	6	2	8
	Ensino_secundário	0	14	2	16
	Bacharelato	1	0	0	1
	Licenciatura	0	5	0	5
Total		1	25	4	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,725 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	10,984	6	,089
Linear-by-Linear Association	2,728	1	,099
N of Valid Cases	30		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

- **Sente-se motivado? * Considera justo o salário que recebe?**

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sente-se motivado? * Considera justo o salário que recebe?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstabulation

Count

		Considera justo o salário que recebe?			Total
		Sim	Não	Talvez	
Sente-se motivado?	Sim	0	9	3	12
	Não	1	9	3	13
	Talvez	1	4	0	5
Total		2	22	6	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,430 ^a	4	,489
Likelihood Ratio	4,745	4	,314
Linear-by-Linear Association	2,377	1	,123
N of Valid Cases	30		

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

- **Habilitações_literárias * Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Habilitações_literárias * Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstabulation

Count

		Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?			Total
		Sim	Não	Talvez	
Habilitações_literárias	Ensino_básico	2	5	1	8
	Ensino_secundário	2	9	5	16
	Bacharelato	1	0	0	1
	Licenciatura	0	3	2	5
Total		5	17	8	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,453 ^a	6	,281
Likelihood Ratio	6,937	6	,327
Linear-by-Linear Association	,707	1	,400
N of Valid Cases	30		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

- **Sente-se motivado? * Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sente-se motivado? * Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstabulation

Count

		Acha que tem oportunidade de crescimento profissional nesta empresa?			Total
		Sim	Não	Talvez	
Sente-se motivado?	Sim	4	6	2	12
	Não	1	9	3	13
	Talvez	0	2	3	5
Total		5	17	8	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,759 ^a	4	,149
Likelihood Ratio	6,826	4	,145
Linear-by-Linear Association	4,828	1	,028
N of Valid Cases	30		

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.

• **Seção * Considera justo o salário que recebe?**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Seção * Considera justo o salário que recebe?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstabulation

Count

		Considera justo o salário que recebe?			Total
		Sim	Não	Talvez	
Seção	Bar/Restaurante	2	2	1	5
	Contabilidae e Administração	0	3	1	4
	Cozinha	0	7	1	8
	Compras	0	1	0	1
	Limpeza, lavanderia e andares	0	1	2	3
	Manutenção	0	2	0	2
	Receção	0	4	1	5
	Segurança	0	2	0	2
	Total	2	22	6	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,689 ^a	14	,273
Likelihood Ratio	13,893	14	,458
Linear-by-Linear Association	,652	1	,419
N of Valid Cases	30		

a. 23 cells (95,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

• **Sexo * Sente-se motivado?**

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Sente-se motivado?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Seção * Sente-se motivado?	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Crosstab

Count

		Sente-se motivado?			Total
		Sim	Não	Talvez	
Sexo	F	7	8	4	19
	M	5	5	1	11
Total		12	13	5	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,745 ^a	2	,689
Likelihood Ratio	,802	2	,670
Linear-by-Linear Association	,557	1	,456
N of Valid Cases	30		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,83.